

Impaginazione: Laura Panigara, Cesano Boscone (MI)

Copyright © 2015 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 - 20136 Milano
Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it - www.egeaonline.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaonline.it/fotocopie.htm

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: settembre 2015

ISBN 978-88-238-3479-1

Stampa: ?????????????

Indice

1	Un po' studiosi, un po' esploratori	000
1.1	Passato, presente, futuro	000
1.2	descrivere l'internazionalizzazione	000
1.3	Il contesto geo-politico	000
1.4	Quando il micro incontra il macro	000
1.5	Le medie imprese multinazionali	000
1.6	Perché la Cina	000
1.7	Cultura e sguardo antropologico	000
1.8	Esplorazione e ricerca	000
2	Storie e racconti	000
2.1	Caffè	000
2.2	Vino	000
2.3	Cucine	000
2.4	<i>Mall</i> , botteghe, supermercati	000
2.5	Carrozine e passeggini	000
3	Un mercato educato	000
3.1	Farsi apprezzare	000
3.2	La conoscenza reciproca di imprese e mercati	000
3.3	La marca: strategie e forza	000
3.4	Il nome della marca	000
3.5	Il <i>country of origin effect</i>	000
3.6	<i>Country sound branding</i>	000
3.7	Mercati B2B e mercati B2C	000
3.8	Importatori e distributori	000
3.9	Ridurre le distanze: verso la nuova era dell'internazionalità	000

4	Azioni e strategie di replicazione	000
4.1	I termini della questione: replicare o adattare?	000
4.2	Il contesto istituzionale	000
4.3	Replicare e trasferire il modello di business	000
4.4	Replicare e trasferire conoscenze e competenze	000
4.5	Dalla standardizzazione all'adattamento	000
4.6	La doppia traiettoria dell'apprendimento e l'interazione tra replicazione e adattamento	000
4.7	Gli effetti della globalizzazione	000
4.8	Internazionalità e conoscenze esperienziali	000
4.9	La lezione di competitività delle multinazionali dei mercati emergenti	000
5	<i>Mirroring back</i>	000
5.1	Verso il <i>mirroring back</i>	000
5.2	La gestione delle competenze e delle conoscenze	000
5.3	Le caratteristiche dell' <i>ambidexterity</i> a supporto dell'internazionalizzazione	000
6	Elogio del second mover	000
6.1	In sintesi: le due condizioni dei mercati nuovi	000
6.2	Il <i>first mover</i> : costruzione del mercato	000
6.3	Il <i>second mover</i> : educazione del mercato	000
6.4	Il <i>third mover</i> : fine tuning del mercato	000
6.5	Cinque ragioni di elogio	000
6.6	Innovazione da e per l'internazionalizzazione	000
6.7	Organizzare l'internazionalizzazione	000
6.8	La lettura dei contesti culturali	000
7	Note finali	000
7.1	Oltre al micro e al macro: la strada verso l'internazionalità	000
	21 carte + 1 (e una mappa)	000
	Bibliografia	000

1 Un po' studiosi, un po' esploratori

1.1 Passato, futuro, presente

Ci sono un passato e un futuro dell'internazionalizzazione.

Un passato rappresentato dalle molte esperienze di sviluppo e consolidamento delle aziende – specie quelle di maggiori dimensioni – in mercati nuovi ed emergenti. Un passato di origine remota di cui vediamo continuamente gli effetti anche oggi, a valle di un processo avviato da lungo tempo e che può essere sintetizzato dall'attuale stato delle relazioni economiche. Un passato che, come vedremo, erroneamente ci lascia la sensazione di *dejà vu*, di aver già visto – e ancor di più vissuto – tale sviluppo internazionale delle imprese più grandi (le origini di molte delle quali, magari, non sono nei paesi di prima industrializzazione, ma a prima vista poco diverse). Un passato che rassicura nel suo ripresentarsi con modalità conosciute.

Ma, si diceva, esiste anche futuro: ciò che gli scenari per quanto approssimati lasciano intravedere, destinazioni verso le quali siamo diretti senza averne certezza. Il futuro sembra anch'esso tracciato – o meglio via via ricostruito – sulla base delle tendenze e degli orientamenti che emergono.

Tra un passato che sembra ripetersi e un futuro definibile a grandi linee, c'è il presente delle aziende, di quelle aziende che abbiamo deciso di studiare per comprendere il concreto operare nei mercati emergenti. Aziende di medie dimensioni che non solo per storia, per vocazione e per origine si discostano dai modelli delle multinazionali. Aziende che nel presente cercano un percorso di affermazione del proprio modello di business attraverso una decisa e crescente presenza internazionale.

Il presente è fatto dalle decisioni e conseguenti azioni intraprese e proprio di questo percorso verso l'internazionalità abbiamo cercato di comprendere il contenuto e le modalità.

Per mettere insieme passato e futuro abbiamo provato ad affondare le esperienze raccontate negli studi e nell'ampia letteratura, scegliendo una strada non facile che in parte conferma, in parte falsifica e mette in dubbio alcune presunte certezze e sicurezze. Questo esercizio è ciò che qualifica il presente, «qui e ora».

1.2 Descrivere l'internazionalizzazione

Il mercato estero ha rappresentato assieme opportunità e sfida per le imprese, motivate nel loro desiderio – e spesso anche nella necessità – di espansione dalla dimensione insufficiente del mercato domestico. Il processo di internazionalizzazione delle imprese è stato così oggetto di studio in modo continuo e approfondito dal secondo dopoguerra, dando luogo a numerose teorie e tracciando modelli che hanno mirato a descrivere strategie e modalità di espansione nei mercati esteri. Proviamo a riassumerle brevemente.

Nel modello di Uppsala, il processo di internazionalizzazione è descritto come graduale e incrementale acquisizione, integrazione e uso della conoscenza dei mercati esteri. Il contributo di Johanson e Wiedersheim-Paul¹ descrive l'internazionalizzazione come un processo lento e incrementale, scandito da quattro fasi distinte ognuna delle quali individua diversi gradi di coinvolgimento nel paese straniero: *a*) nessuna attività regolare di esportazione, ma solo episodi casuali o temporanei; *b*) l'esportazione attraverso agenti; *i*) la creazione di una filiale di vendita all'estero e, infine, *d*) lo sviluppo di unità di produzione locali. Johanson e Vahlne² hanno disegnato un modello che descrive l'internazionalizzazione come successione di cicli causali, in cui la conoscenza dei mercati esteri e le decisioni di impegno sul mercato sono influenzati dalle attività correnti dell'impresa. Nel modello di Uppsala, l'internazionalizzazione è modellata come un processo di impegni di risorse incrementali, guidato da una crescente conoscenza esperienziale³: parte da mercati nazionali, passa a paesi culturalmente e/o geograficamen-

te più vicini e poi si trasferisce a paesi culturalmente e geograficamente più lontani.

Il modello OLI (*ownership, location, internationalization*) descrive la più nota strategia delle multinazionali⁴ e spiega come un'impresa multinazionale possa superare i costi e gli svantaggi competitivi rispetto ai rivali nazionali in un paese ospitante, utilizzando una fonte di vantaggio che sfrutta gli asset interiorizzati di trasferimento di attività e di accesso alle catene globali del valore. Gran parte della logica di FDI (*foreign direct investment*) è basata sul paradigma secondo il quale le imprese scelgono di impegnarsi in investimenti diretti esteri in base alla convinzione che possono sfruttare vantaggi competitivi *firm-specific* ed esistenti all'estero. Altri approcci suggeriscono che l'espansione internazionale orientata ad acquisire nuove capacità (asset da esplorazione) richiede un quadro diverso da quello di espansione progettato per sfruttare le capacità esistenti.

Tradizionalmente le multinazionali hanno svolto un ruolo cruciale nel trasferimento di tecnologia e di altre forme di conoscenza tra i paesi. Il processo attraverso il quale creano valore dalla conoscenza è stato inizialmente concepito come una sequenza lineare, interiorizzata all'interno dell'azienda per evitare i costi di transazione relativi a scambi di mercato. L'idea che un'impresa possa acquisire conoscenza attraverso le sue operazioni internazionali non è nuova, ma è stata spesso considerata come un positivo effetto collaterale piuttosto che come una motivazione chiave di FDI. Johanson e Vahlne⁵ evidenziano come le imprese aumentino in modo incrementale i loro impegni internazionali attraverso un graduale processo di acquisizione, integrazione e successiva utilizzazione di conoscenze ottenute operando all'estero. Anche la pratica aziendale mostra⁶ come le imprese possano essere sempre più motivate a espandersi internazionalmente con l'intento primario di acquisire preziose conoscenze che sono presenti all'estero.

La teoria *knowledge-based* dell'impresa intende le imprese stesse come nesso o insieme di conoscenze⁷, integrando la teoria *resource-based*⁸ e la teoria *dynamic capability*⁹ (come vedremo meglio nel quarto capitolo), in cui le risorse uniche e difficili da imitare forniscono la base per i vantaggi competitivi. La capacità di un'impresa multinazionale di trasferire la conoscenza dalla sua base di partenza verso le filiali all'este-

ro dipende, tra l'altro, dalla misura in cui le controllate estere sono a loro volta impegnate nello sviluppo della conoscenza¹⁰. Questa visione dell'impresa come network internazionale che crea, rende accessibile, integra e applica la conoscenza in più localizzazioni fornisce una visione più ampia dei processi attraverso i quali le multinazionali creano valore dalla conoscenza.

Le risorse *rent-yielding* derivanti da dotazioni aziendali uniche o da esperienze globali, forniscono alle multinazionali vantaggi competitivi che possono essere utilizzati per guidare le successive strategie di espansione internazionale. Capacità distintive quali le competenze tecnologiche e di marketing incoraggiano le imprese a diversificarsi in nuovi business o nuovi mercati esteri per sfruttarne il valore economico. L'espansione internazionale offre opportunità di apprendimento, attraverso l'esposizione a nuovi mercati, l'interiorizzazione di nuovi concetti, l'assimilazione di idee, nuove culture e l'accesso a nuove risorse. L'ambiente internazionale eterogeneo espone l'impresa a più stimoli, permettendo di sviluppare diverse funzionalità e dotandola di maggiori opportunità di apprendimento.

Il filone di ricerca sugli *entry mode* si concentra sui fattori che influenzano le decisioni relative alla modalità di ingresso nei mercati esteri. Diversi approcci teorici vengono utilizzati per spiegare come le imprese entrano in mercati emergenti e di grandi dimensioni. La teoria dei costi di transazione, la teoria di internalizzazione¹¹, la *resource-based view*, tra molte altre, contribuiscono alla comprensione del fattore abilitante (o inibente) l'ingresso in nuovi mercati. Anche se vi è un ampio numero di ricerche sulla scelta della modalità di ingresso, i risultati empirici appaiono spesso contrastanti e non conclusivi.

L'export è un modo comune di crescita internazionale delle imprese, percepito come un sistema veloce e a basso rischio¹²: richiede infatti un minor impiego di risorse rispetto agli investimenti diretti. Sebbene l'esportazione riduca le complessità organizzative che si creano stabilendo filiali e unità estere, questa linea di azione manifesta limitazioni evidenti: in un mercato estero lontano, infatti, contrae la possibilità di ottenere l'accesso a informazioni e conoscenze. Anche se le strategie di esportazione forniscono un ingresso più rapido manca in esse la capacità di creare un processo di apprendimento, riducendo quindi il poten-

ziale di internazionalità delle imprese. In molti casi la modalità dell'export rende difficile anche l'adeguamento dell'offerta alle esigenze dei mercati emergenti¹³.

1.3 Il contesto geo-politico

Le tradizionali teorie sull'internazionalizzazione delle imprese fin qui richiamate sono state però sviluppate in riferimento a un quadro socio-economico specifico, seppure ampio: quello che descriveva il mondo uscito dal secondo conflitto mondiale. Le caratteristiche principali dei mercati derivavano perciò da una divisione economico-politica che prevedeva una separazione netta tra due realtà principali, a loro volta internamente segmentate, cui se ne aggiungeva una terza, meno nettamente tracciata. Riassumendo in modo estremo, si potevano distinguere da un lato il quadrante Nord America-Europa Occidentale riunito nell'OCSE (originariamente OEEC), dall'altro l'Unione Sovietica e i paesi collegati costituenti il COMECON. Gli altri paesi, non allineati a questi due schieramenti, si riferivano all'uno o altro sistema economico integrato secondo influenza, più o meno pesantemente esercitata, e convenienza politica e appartenenza culturale. Rimanevano alcune grandi realtà non riconducibili a questo schema, come la Cina e in parte l'India.

Siamo partiti da queste radici lontane per sottolineare come il comportamento delle imprese, quali organizzazioni socio-economiche, non possa prescindere dalle condizioni geo-politiche in cui nascono e agiscono. Leggendo secondo questa realtà la genesi dell'internazionalizzazione delle imprese in condizioni di mercato, si comprende come la sua storia sia quella della grande impresa americana che trova spazio nei mercati europei e in quelli condizionati dall'influenza economico-politica degli Stati Uniti: è la vicenda che inizia negli anni Cinquanta del secolo scorso, avendo come base domestica un grande mercato – il più grande –, e che si espande in mercati minori, culturalmente simili e politicamente condizionati.

Le scienze manageriali, che trovano proprio in quegli anni la loro fondazione teorica, non solo provengono da questo retroterra, ma si sviluppano negli USA. Il *Washington consensus* diventa la loro base di

riferimento etico-culturale. Quello che preme rimarcare ancora una volta in questo contesto è il fatto che le teorie di internazionalizzazione delle imprese sono il risultato di una storia sviluppatasi in uno specifico ambiente economico: grandi imprese provenienti da un grande mercato che si espandono in mercati minori, condizionati politicamente e spesso prossimi culturalmente. Ovviamente si possono contare numerose eccezioni a tale semplificazione, in paesi che potevano essere culturalmente molto lontani, per esempio il Giappone, o meno condizionati politicamente, per esempio l'India. I modelli di riferimento sono basati sull'espansione di imprese multinazionali, con una cultura dominante dell'*home market*, che viene adattata più o meno marginalmente ai paesi di destinazione.

All'inizio degli anni Ottanta tale approccio si è adeguato a una maggiore omogeneizzazione dei mercati tradizionali, guidata dai driver della tecnologia e della comunicazione, dando luogo all'approccio globale, sempre dominato da grandi imprese verso mercati di dimensioni minori e con differenze culturali quasi annullate. Gli approcci all'internazionalizzazione divenivano soprattutto tecniche operative tese alla riduzione del rischio e alla crescita dell'efficienza. Le imprese europee e italiane di minori dimensioni, rispetto alle grandi corporation protagoniste di queste scelte, seguivano percorsi simili cercando un impossibile *fine tuning*. I loro modelli erano nati in un mondo **inverso rispetto a quello, fatto di imprese più piccole e con mercati domestici limitati, in cui esse si muovevano**. Eppure la letteratura manageriale non pareva porsi il problema, anche perché non erano caduti i presupposti di partenza, pur evidenziandosi limiti applicativi per le piccole e medie imprese. Nascevano «teorie panacea»¹⁴ che cercavano di adattare per eccezione e specializzazione gli assunti generali nati in altra epoca e in altre condizioni. Come se alla teoria tolemaica si cercasse di aggiungere una qualche spiegazione di parziale adattamento per giustificare la rotazione planetaria, evidentemente insufficiente. Ci voleva una drammatica interruzione di continuità – una catastrofe come direbbero i fisici.

E, da pochi preannunciata, la catastrofe arrivò nell'autunno del 1989. La caduta del sistema sovietico cambiò il quadro di riferimento mondiale, non solo per i paesi che vi appartenevano: ne derivò infatti

un'onda di propagazione che rimise in gioco tutti i ruoli economici precedenti. Il succedersi combinato di altri due fattori cambiò i riferimenti delle imprese. Il primo è rappresentato da Internet e dalla sua penetrazione nelle quotidianità degli operatori economici e dei consumatori; l'altro dall'avvicinarsi di tre crisi economiche consecutive, nel 1992, 2001 e 2008, che hanno spostato l'asse dei mercati mondiali.

Di fronte a un sistema economico, sociale e culturale mondiale del tutto rinnovato, appare dunque evidente come le teorie manageriali richiedano di essere ricostruite. I mercati interni europei non riescono più a rappresentare quella riserva di sbocchi sicuri per le imprese del continente, che devono invece pensare a espandersi in nuovi contesti che nel frattempo hanno assunto importanza crescente: la Russia, l'India, il Brasile e la Cina, per citare i più noti, ma non i soli.

Questa volta le imprese europee internazionali, soprattutto di media dimensione, e le italiane in particolare, devono affrontare mercati grandissimi, ma ancora in via di formazione, con culture di consumo molto lontane, strutture sociali diverse e che hanno velocità di cambiamento elevate rispetto a quelle che erano abituate a trovare nei mercati tradizionali. I tre paradossi da affrontare sono quelli di: *a*) piccole imprese in grandi mercati; *b*) prodotti sofisticati in mercati ineducati a comprenderli; *c*) strategie di replicazione di modelli di business verso mercati del tutto diversi da quelli di origine. Nelle pagine che seguono cercheremo di interpretare questi tre paradossi attraverso le ricerche e le esperienze maturate nell'avvicinamento al mercato della Cina, che per le sue caratteristiche rappresenta il caso emblematico di questa nuova realtà.

1.4 Quando il micro incontra il macro

L'ambizione della nostra analisi è di collocarsi tra due livelli di studio: quello macro e quello micro. Il primo (macro) è di matrice prevalentemente politica e culturale (scienze politiche, storia, antropologia, sociologia, economia). Il secondo (micro) di origine manageriale.

Il livello macro indaga le differenze e l'evoluzione storica, politica e culturale dei paesi. Molti dei lavori di ricerca fin qui condotti hanno

cercato di ricondurre i rapporti tra sistemi socio-economici all'interno di una cornice di cambiamento caratterizzata da una descrizione e interpretazione di evoluzione nel lungo termine, si pensi ai numerosi contributi apparsi recentemente che descrivono lo sviluppo di sistemi e di continenti nel lungo periodo. La lettura economica si concentra per esempio soprattutto sui principali fattori che spiegano le differenze tra nazioni e tra sistemi economici e cercano di spiegare i fattori che portano a un progresso economico e sociale sostenibile.

Il livello micro, di taglio manageriale, si focalizza sulla ricerca di soluzioni operative per realizzare le scelte di strategia industriale. Queste ultime si caratterizzano per il contenuto normativo che privilegia rassicuranti ricette e pratiche derivate da esperienze precedenti. Il tentativo è quello di cogliere dallo studio di singoli casi o di specifici settori o di popolazioni di aziende alcuni ingredienti di successo e mettere in luce i limiti applicativi che hanno portato a insuccessi. La chiave di lettura è di breve termine, e i soggetti indagati (livello di analisi) sono imprese o aggregati di aziende o singoli settori. L'orientamento al tempo (lungo *vs* breve) e il livello di analisi (macro *vs* micro), oltre che naturalmente i metodi di indagine, sono per molti versi polarizzati. L'uno appare l'opposto dell'altro.

Si coglie una sorta di inconciliabilità tra la grande storia e le piccole storie, tra il momento di lettura storica speculativa e la lettura normativa e pragmatica. I due livelli corrispondono a target e finalità diverse e a profili di ricerca altrettanto diversificati. Il nostro intento è invece quello di operare in una sorta di spazio intermedio di analisi che mira a comprendere quali siano le cosiddette *middle range theory* che possono facilitare la comprensione delle dinamiche macro *vs* micro. L'esplorazione di questa «terra di mezzo» può contribuire a spiegare le complesse relazioni tra i due livelli.


1.5 Le medie imprese multinazionali

La focalizzazione sulle imprese di media dimensione deriva dalla criticità che queste ricoprono nel contesto economico italiano in particolare ed europeo più in generale. I due grandi paesi manifatturieri europei,

Germania e soprattutto Italia, basano infatti la loro economia e la loro presenza nei mercati internazionali sulle imprese di media dimensione. La sfida rappresentata dai mercati di grandi dimensioni, culturalmente lontani e ineducati ai loro sofisticati prodotti, è centrale per lo sviluppo futuro di intere economie.

Come abbiamo visto, per lungo tempo le evidenze elaborate da studi empirici sulle strategie di internazionalizzazione sono derivate dai comportamenti delle imprese multinazionali (MNE) delle economie sviluppate. Il commercio internazionale è stato a lungo visto come un dominio esclusivo delle grandi imprese. Studi più recenti mostrano per contro come le imprese piccole e soprattutto medie (individuate in questo lavoro come quelle che contano da 500 a 1000 dipendenti, secondo una definizione ampiamente utilizzata nei paesi industrializzati) stiano diventando sempre più attive a livello internazionale.

Chiameremo questa tipologia di aziende *medie imprese multinazionali* (MMNE, *medium-sized multinational enterprise*). Le differenze tra MNE e MMNE riguardano non solo le dimensioni ma anche i modi (come) e le azioni (che cosa) realizzate nel contesto internazionale. Fondamentalmente, i driver strategici riflettono lo stock di risorse disponibili e i modelli di sfruttamento delle stesse. Gli effetti di scala possono essere osservati a due livelli: il primo è relativo allo stock di risorse da investire per acquisire nuovi mercati esteri (non solo di marketing e vendite, ma anche di produzione e logistica); il secondo riguarda le capacità organizzative, tipiche delle imprese di minore dimensione e caratterizzate da governance imprenditoriale, di ricombinare in modo efficiente le risorse e di muoversi più velocemente delle MNE.

Si devono inoltre considerare due set di caratteristiche delle imprese. Il primo è spesso citato come specifico delle imprese piccole e **imprenditoriali**;  si riferisce alla flessibilità, adattabilità, reattività e agilità¹⁵. Il secondo è dato dallo stock limitato di risorse disponibili o controllate, materiali e immateriali, specifiche e uniche, finanziarie e di proprietà intellettuale¹⁶.

Poste queste premesse, possiamo osservare come le strategie di internazionalizzazione, a causa della natura delle relazioni politiche e internazionali attuali, non sembrano più essere limitate alle grandi aziende; sempre più spesso, anzi, negli ultimi vent'anni sono apparsi soggetti

AGGIUNTA
PERCHE' IL
DISCORSO
ERA UN PO'
SLEGATO

in precedenza esclusi dai mercati internazionali. Eppure, molti studi dedicati all'internazionalizzazione restano fortemente espressione dei modelli socio-economici precedenti, in cui i sistemi di imprese non erano collegati e dove le relazioni politiche avevano favorito le imprese di maggiori dimensioni. Si deve peraltro riconoscere il ruolo portante che le piccole e medie imprese hanno da tempo iniziato a svolgere nel commercio internazionale¹⁷.

OK
AGGIUNTA?

Con la globalizzazione dei mercati, l'interesse per l'imprenditorialità internazionale è cresciuto rapidamente nel corso degli ultimi due decenni¹⁸. I risultati di queste ricerche sembrano suggeriscono che le caratteristiche individuali siano più importanti di quelle delle imprese per superare i vincoli di risorse e di mercato. La classificazione dimensionale di EUROSTAT che definisce medie le imprese da 50 a 249 dipendenti e grandi le imprese oltre i 250 dipendenti, sembra basata ancora sulla composizione strutturale del singolo paese più che riferirsi a un'arena competitiva internazionale. Tale limite appare del tutto evidente quando ci avviciniamo ai processi di internazionalizzazione.

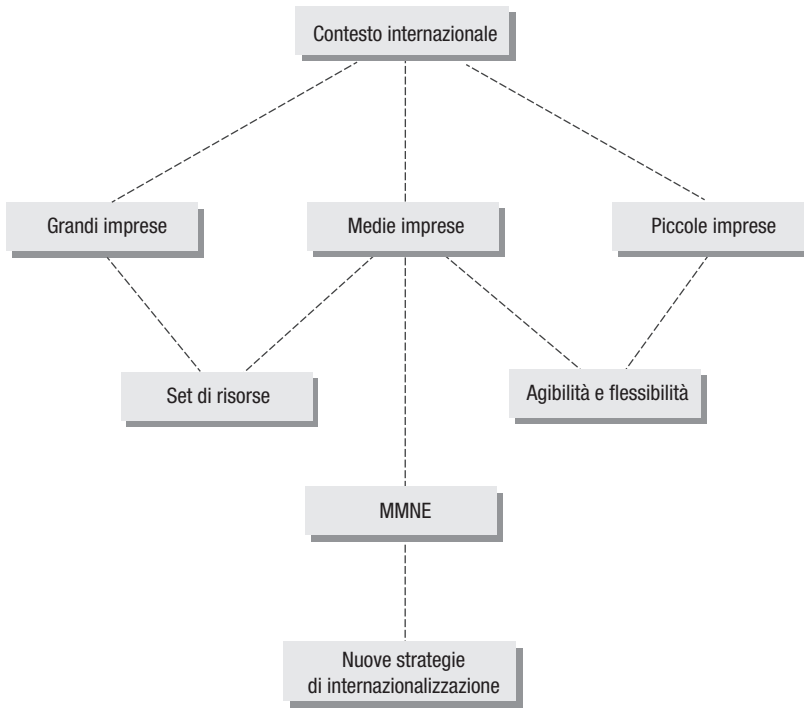
= DEGLI IM
PRENDITORI?

Esistono diverse definizioni delle imprese internazionali di medie dimensioni¹⁹; noi qui consideriamo MMNE un'azienda a capitale privato con un numero di occupati da 150 a 2000 e con almeno una delle seguenti caratteristiche: *a*) filiali (uffici commerciali, magazzini) istituite nei mercati extraeuropei; *b*) impianti di produzione fuori dal paese di origine.

Così definite, le MMNE sembrano operare sui mercati internazionali sfruttando il vantaggio proveniente dalla loro flessibilità di governance e limitando alcuni dei problemi creati dall'insufficienza delle risorse. La loro cosiddetta *ambidexterity* (ambidestritismo) (Figura 1.1), data dalla dimensione media, si riferisce alle capacità mostrate di operare nell'arena competitiva globale con un mix equilibrato di flessibilità e disponibilità di risorse²⁰.

Rispetto alle multinazionali, le MMNE soffrono meno la burocrazia e sopportano costi organizzativi tendenzialmente minori. Sono spesso più innovative, più adattabili e hanno tempi di risposta più rapidi quando si tratti di implementare nuove tecnologie e di soddisfare le esigenze specifiche dei clienti che appartengono a segmenti di mercato di nicchia²¹.

Figura 1.1 Le caratteristiche delle MMNE



L'impresa imprenditoriale di medie dimensioni sembra dunque in grado di svilupparsi nell'ambiente altamente competitivo della nuova economia internazionale – ben riconoscendo tuttavia i limiti dettati, in molti settori B2C nei grandi mercati emergenti, dal fatto che le MMNE non dispongono di risorse sufficienti –. Si pone quindi la necessità di comprendere quali strategie peculiari (non derivate cioè dalle esperienze delle grandi multinazionali) le MMNE debbano sviluppare, potendosi ragionevolmente attendere un loro maggiore successo in segmenti specifici dei mercati emergenti, nei quali la domanda di prodotti specializzati e di nicchia è più forte e la flessibilità e adattabilità sono tratti necessari. ?????

1.6 Perché la Cina

La nostra indagine e riflessione sulle multinazionali di medie dimensioni, le cosiddette *multinazionali tascabili*, si è focalizzata sulla Cina. I motivi per considerare le storie di approccio e consolidamento proprio in questo paese sono riconducibili a quattro.

In primo luogo, la rilevanza dell'economia cinese nell'arena competitiva globale. Molti osservatori sottolineano infatti lo spostamento del centro economico mondiale verso Est, in particolare verso la Cina e altri mercati emergenti in Asia. Fino a ora, la globalizzazione è stata governata da paesi sviluppati, sembra tuttavia che questa spinta abbia perso parte della sua energia. La Cina è rilevante per il sistema produttivo e per il suo mercato.

Il secondo motivo è la sfida alle prospettive politico-economiche stabilite, in cui le differenze di sistema generano un conflitto tra il cosiddetto *Washington consensus* e un nuovo *Beijing consensus*²². In altri termini, i cambiamenti enormi e complessi che la Cina ha vissuto giustificano la necessità di comprendere a fondo, da parte delle istituzioni cinesi, come allineare le proprie strategie internazionali, tra strutture di proprietà, politiche, economiche e d'impresa. I cambiamenti istituzionali hanno indebolito i vincoli posti dai vecchi sistemi economici, portando a rapide e pervasive trasformazioni strutturali e a una crescente concorrenza. Il numero di imprese private fiorisce rigoglioso²³.

Il terzo motivo che fa della Cina un caso di studio unico è dato dalla distanza culturale, cioè dalla sua diversità rispetto alle culture di radice europea (comprendendo in queste anche il continente americano), che hanno rappresentato l'area di sviluppo della **civiltà** industriale e del pensiero manageriale degli ultimi due secoli. La distanza culturale della Cina rappresenta un fattore che pone in gioco gran parte delle condizioni date per acquisite nei comportamenti sia di acquisto e consumo, sia di business in generale. La differenza culturale, unita alla profondità e allo spessore delle sue radici, fa sì che l'accettazione di modelli occidentali non solo sia parziale, ma avvenga attraverso un loro adattamento più o meno profondo. Ciò non può che richiedere nuove regole per il management di imprese, di marche e di prodotti.

Il quarto motivo nasce dalla velocità dei cambiamenti in atto. Muta-

OK
SINONIMO??



menti nei comportamenti sociali, nella disponibilità di infrastrutture, nell'accesso a prodotti e innovazioni che hanno richiesto decenni per manifestarsi pienamente in Europa avvengono in Cina in pochi anni o addirittura in pochi mesi. Viaggiando per il paese si percepisce un irrisolvibile paradosso che mette insieme aspetti socio-culturali e condizioni tecnico-economiche. I cinesi sembrano molto lenti, ma la Cina appare incredibilmente veloce. La rapidità con cui là stanno avvenendo i cambiamenti fa di quel paese un laboratorio unico per lo studio dell'evoluzione dei fenomeni di gestione aziendale, permettendo di sperimentare e osservare relazioni di causa-effetto delle decisioni manageriali che sono impensabili nelle realtà dei mercati tradizionali, dove il tempo del cambiamento scorre molto più lento.

Rilevanza, sfida al noto, distanza culturale e velocità si combinano in una costruzione continuamente dinamica che richiede non solo regole nuove, ma un diverso approccio di analisi, non più fondato soprattutto sull'indagine. Lo studio che ha dominato gli ultimi decenni nelle discipline manageriali è stato quello della specializzazione sempre più granulare e sofisticata, dove l'ausilio delle scienze quantitative, statistica e matematica *in primis*, si è rivelato assolutamente necessario e funzionale alla crescita della conoscenza. Tale metodo di studio richiede però una condizione che è stata data per acquisita e su cui non si è forse riflettuto sufficientemente, poiché nulla sembrava metterla in discussione. La condizione di base per lavorare in specializzazione e in profondità è data dalla sostanziale stabilità del sistema rispetto alle sue regole di relazione e di funzionamento. Quando invece la dinamicità è molto elevata, l'approfondimento verticale rischia di sprofondare nello studio di particolari irrilevanti rispetto all'ampiezza dei cambiamenti in atto a livelli superiori. Lo studio di micromarketing delle variazioni di percezione dell'immagine di marca da parte del consumatore, secondo la posizione del prodotto sugli scaffali della distribuzione, risulta per esempio irrilevante in una situazione in cui da dieci marche si passa a trentamila e dove da piccole botteghe di strada si passa in pochi mesi a enormi ipermercati. Lo studio dell'impatto di un modello sociale individualista, come quello rappresentato dalla società industriale e dei consumi, su un diverso modello collettivista sostanzialmente proto-industriale a consumi estremamente limitati, richiede l'utilizzo

prevalente di una chiave di lettura antropologica piuttosto che matematico-quantitativo. Sono ridisegnate le categorie di relazioni economico-sociali e il loro impatto sulla quotidianità dei valori, del lavoro, degli acquisti, dei consumi.

L'approccio dell'osservatore immerso negli eventi e attento alla combinazione di cultura, società ed economia ci sembra quello più adatto a comprendere quali nuove strategie manageriali nascano dal ribollire cinese. Come vedremo, questa necessità finisce per rappresentare un modello di analisi che si estende profondamente nella disciplina del management e non solo in riferimento alle nuove realtà come quella cinese, per rimbalzare imprevedibilmente verso tutti i mercati, profondamente modificati dallo spostamento dell'asse economico mondiale.

1.7 Cultura e sguardo antropologico

Partiamo da un po' più lontano per trovare una definizione di cultura, che possa servire alla gestione manageriale dell'internazionalizzazione delle imprese. Con l'arrivo del Romanticismo, la *cultura* comincia a essere identificata come una componente più astratta, legata a tradizioni e abitudini quotidiane, e in contrasto con i cambiamenti materiali e più tangibili della società. Da questo momento in poi gli studi sociologici e antropologici cominciano a fiorire, fino ad arrivare ai primi decenni del Novecento in cui si contano centinaia di definizioni del termine cultura.

Tra le prime troviamo quella che la identifica come «la componente umana dell'ambiente»²⁴. Essa incorpora due elementi: quello oggettivo e quello soggettivo. Il primo comprende oggetti tangibili e artefatti, che possono essere prodotti artistici, oggetti della vita quotidiana, aspetti architettonici, tutto ciò che è materiale. L'elemento soggettivo include norme, regole, valori, idee, abitudini e ciò che può assumere un significato simbolico. All'interno della nostra ricerca, oltre a cercare di capire alcune caratteristiche chiave del tema culturale, abbiamo scelto di tenere in considerazione gli studi con Ying Fan²⁵ ha tentato di classificare la cultura cinese. La sua analisi prende forma dall'idea di cultura nazionale, che meglio rispecchia i valori del popolo cinese e permet-

te di affermare che il sistema di valori della cultura cinese è così unico da distinguere completamente la Cina da ogni altro stato, occidentale così come orientale. Tale affermazione nasce dalla constatazione che la cultura cinese, con cui ci si impatta oggi, è composta da diversi elementi: cultura tradizionale, ideologia comunista e, più recentemente, valori occidentali. Secondo tale teoria, la chiave per comprendere la cultura cinese e i suoi valori è il confucianesimo. Dopo aver combattuto e convissuto nel corso della storia con altre scuole di pensiero, quali taoismo o buddismo, il confucianesimo è infatti la filosofia ancor oggi maggiormente presente in Cina²⁶?. Essa costituisce le basi della cultura tradizionale cinese, offrendo anche a un osservatore esterno i fondamenti alle regole di comportamento.

FORSE
MEGLIO
DOTTRINE?

Uno dei principali errori che tutt'oggi viene commesso dalle imprese non cinesi riguarda per esempio il linguaggio. L'impreparazione da questo punto di vista può generare problemi non solo nella gestione quotidiana della filiale straniera dell'azienda, ma in tutte le sue attività, da quella pubblicitaria alla gestione del personale locale. Ancora più sottili, e per questo di maggiore importanza, sono poi le differenze di significato che culture diverse possono attribuire allo stesso oggetto: il colore rosso, per esempio, usato nei paesi occidentali per indicare un segnale di pericolo può trasmettere un significato diverso se utilizzato in Cina, dove è anche simbolo di successo²⁶. La cultura non è insomma semplicemente un fattore in più da inserire tra tutti gli elementi che influenzano le politiche di marketing, bensì deve essere considerata il contesto in cui *tutte* le dinamiche di vita e di business prendono parte. La cultura pertanto sfida le strategie di base dell'approccio al mercato, del rapporto con i clienti, della definizione del marketing mix, della gestione delle relazioni di business e della gestione delle risorse umane all'interno dell'impresa.

Osservata dalla prospettiva occidentale – o meglio europea –, la Cina appare un mondo in cui molti aspetti sono ancora da scoprire e in cui la cultura riveste un ruolo così significativo che comprenderla diventa un passo necessario al successo di un'azienda. Nonostante esistano molte differenze politiche, sociali ed economiche tra la Repubblica Popolare Cinese e gli altri territori in cui la cultura cinese domina (da Hong Kong a Taiwan), è comunque possibile identificare alcuni

valori chiave che uniscono la popolazione cinese. Ciò accade poiché la cultura fornisce un'identità di base e i valori in essa contenuti sono unici e resistenti, in quanto derivanti da una **tradizione millenaria rimasta pressoché invariata**.

Come abbiamo accennato, la cultura contemporanea nella Repubblica Popolare Cinese è costituita da tre elementi principali: cultura tradizionale, ideologia comunista e, più recentemente, valori occidentali. Nella prima il confucianesimo domina nell'indicare il rapporto con le altre due componenti, sulla base di cinque principi fondamentali: umiltà, correttezza morale, buone maniere, saggezza e lealtà.

Se per altri popoli è bene tenere sempre a mente che la cultura muta, cambia con il tempo portando con sé percezioni che evolvono rispetto a determinate tradizioni, quello che emerge negli studi culturali della Cina è che questo **set di valori è rimasto pressoché invariato** nel corso della storia e ancor oggi influenza la quotidianità convivendo con nuovi sistemi. Le riforme economiche e l'apertura verso l'Occidente, per esempio, non solo hanno modificato l'ambiente culturale, ma **hanno anche contribuito a ristrutturare in parte il sistema di valori**. Tutto ciò contribuisce a spiegare le differenze di comportamento degli individui in ambito privato ed economico.

Occorre però avere ben chiaro anche che cosa la cultura *non* è, soprattutto quando ci si trovi ad avere a che fare con realtà molto diverse dalla propria, come può accadere nel mondo del business. Innanzitutto la cultura è relativa: non c'è giusto o sbagliato, semplicemente persone di diverse culture percepiscono il mondo in modi diversi. In secondo luogo, la cultura non isola il comportamento del singolo, ma lo inserisce all'interno di un gruppo in cui egli agisce. Negli Stati Uniti o in molti Paesi europei, per esempio, i bambini acquisiscono valori come quello della famiglia legato alla cultura cristiana; in Cina invece sussiste un forte attaccamento al nucleo familiare, ma il contesto è completamente diverso, perché accompagnato dai valori del confucianesimo trasmessi attraverso i genitori, gli insegnanti e i conoscenti.

Soprattutto per chi si trovi a dover affrontare situazioni lavorative e di vita a stretto contatto con altre nazionalità, diventa fondamentale andare oltre l'impatto iniziale, rompere la superficie di quella che potrebbe sembrare la visione completa di una cultura per andarne al

MI PARE IN
CONTRAD-
DIZIONE CON
QUANTO POCO
SOPRA

cuore. Negli studi di antropologia si fa spesso riferimento a questa dinamica usando la metafora dell'iceberg: ciò che si vede in superficie sono le caratteristiche più comunemente riconosciute, ma ciò che realmente costituisce una cultura è la parte sottostante la superficie dell'acqua. È lì dove sono contenute tutte le regole e i valori che strutturano e influenzano i comportamenti, i processi decisionali e gli atteggiamenti. È perciò necessario essere disposti a uno sguardo più attento e aperto alla diversità per capire davvero i meccanismi in atto in una cultura diversa dalla propria. Nel caso delle attività di business, considerando la realtà cinese, è fondamentale assumere una prospettiva cross-culturale, cioè «l'efficienza dell'individuo nel gestire un insieme di conoscenze, competenze e attitudini personali al fine di operare con successo con persone provenienti da background culturali nazionali diversi sia in un contesto domestico che straniero»²⁷.

NON STA
IN PIEDI
SINTATICA-
MENTE MA
NON SO COME
SISTEMARE

I valori più significativi per la cultura cinese sono la famiglia, considerata tassello fondamentale all'interno della società; la semplicità, opposta alla stravaganza, nella vita quotidiana; l'umiltà e la perseveranza; il salvare la faccia secondo i principi del *mianzi* SPIEGARE; il collettivismo, che si declina nella connessione tra persone all'interno di contesti precisi come quelli famigliari, professionali e culturali, regolati dal fenomeno delle *guanxi* SPIEGARE.

INSERIRE BOX MIANZI E GUANXI

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di boxLasciare spazio di 7-8 righe di box

Lasciare spazio di 7-8 righe di box

Accanto a questi valori legati alla tradizione cinese, troviamo anche una componente più moderna che raccoglie l'idea di successo, ricchez-

za, posizione sociale, individualismo e libertà personale. Soprattutto gli ultimi due tratti sono di tipica derivazione occidentale e vanno contro il pensiero tradizionale cinese che solitamente tende a prediligere un'idea di gruppo e di collettivo e a non scegliere secondo preferenze personali²⁸.

Se da un lato molti antropologi culturali contemporanei dimostrano interesse verso le differenti modalità di agire e intendere la vita da parte di persone che vivono in luoghi diversi, dall'altra spesso ritengono che questa comprensione non sia possibile occupandosi esclusivamente del contesto locale ma che si debbano per contro analizzare le culture locali nel loro contesto regionale o addirittura nel quadro delle relazioni politiche ed economiche globali.

L'antropologo è spesso un ospite non invitato, che si ferma a lungo e che, inevitabilmente, stabilisce legami con le persone che abitano e costituiscono il suo campo di ricerca: l'antropologia infatti si fonda sulle relazioni, vive di relazioni tra osservanti e osservati, e non esiste relazione che, nel bene e nel male, non finisca per coinvolgere un individuo²⁹. Recandosi sul terreno, l'antropologo osserva, guarda, ascolta, assaggia, tocca, annusa. Il suo sapere si costruisce innanzitutto su basi sensoriali, prima di arrivare a tradursi in teorie, modelli, paradigmi.

Non è l'individuo a interessare l'antropologo, quanto il suo essere parte di un gruppo di individui con cui intrattiene relazioni affettive, sessuali, commerciali, di lavoro, politiche ecc. Sono tali relazioni, assieme a quelle instaurate con l'ambiente, a diventare oggetto di studio: sono cioè queste relazioni che nel loro insieme si definiscono cultura.

Lo sguardo antropologico deve essere necessariamente olistico, totalizzante. Deve tener conto dei vari elementi di una società e di una cultura per poterne analizzare anche solo uno. Si occupa delle persone e del loro comportamento in relazione al contesto culturale, storico, ambientale ed economico. È necessario assumere tale sguardo perché un comportamento derivante da una cultura diversa appare strano e irrazionale in una visione **etnocentrica** AUTORIFERITA? da parte dell'osservatore, ma chiaro e assolutamente razionale se riferito al sistema di valori che lo informa.

Sembra a questo punto quanto meno bizzarro considerare il management, scienza sociale, come portatore di valori e quindi di raziona-

lità e comportamenti universali in qualunque ambito culturale agisca. Eppure è ciò che si è fatto per decenni. Come afferma ironicamente Montesquieu, se ai triangoli venisse chiesto di descrivere Dio, lo farebbero con tre lati. Il management ha descritto sostanzialmente le sue divinità soprattutto con il numero di lati di una sola cultura, quella statunitense.

La ricerca antropologica si fonda invece sul metodo induttivo, parte cioè da elementi, dati, fatti particolari osservati, per poi giungere a considerazioni di carattere generale. È un'osservazione partecipante. Tendenzialmente privilegia il metodo qualitativo, che consente di cogliere una serie di aspetti culturali, basati sulla percezione, difficilmente traducibili in dati quantitativi, anche se questi sono utilizzati a completamento del processo di rilevazione dei fenomeni.

1.8 Esplorazione e ricerca

Questo è il metodo che abbiamo usato, nelle lunghe visite agli ipermercati, nei diversi punti vendita – da quelli di lusso a quelli di strada –, nei mercatini, osservando i comportamenti dei clienti, la disposizione delle merci, il gioco dello shopping. Abbiamo contrattato a lungo i prezzi, costruendo e analizzando una relazione commerciale ricca e complessa, rituale in molte parti, che si doveva concludere con una reciproca soddisfazione o con un netto rifiuto.

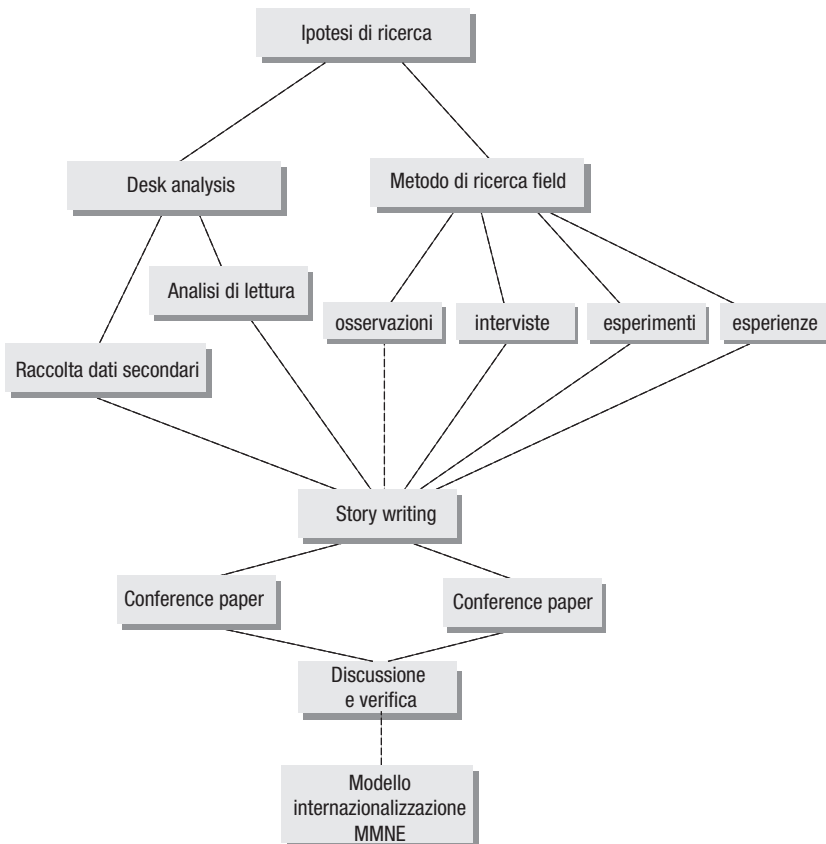
Abbiamo intervistato molte persone: colleghi di università, imprenditori, manager, impiegati, espatriati, gente comune, commercianti. Abbiamo frequentato ristoranti, bettole, trattorie, hotel e case, mangiando tutto quello che ci era possibile provare. Abbiamo visitato aziende e atenei, luoghi di potere e luoghi di svago, abbiamo camminato e viaggiato a lungo, consci di raggiungere solo una piccolissima parte del tutto. Una curiosità instancabile ci ha guidati in questa avventura. Su questa parva cosa, su questa irrisolvibile insufficienza di elementi, eppure ricchissima di scoperte, raccontiamo le nostre riflessioni di management.

Abbiamo cercato di unire le nostre competenze, fondate sulla ricerca di management, con le nuove esplorazioni che andavamo conducendo, spinti dall'oggetto stesso della ricerca. Era diventato infatti necessa-

rio arricchire il nostro metodo con un approccio che includesse anche un modo di analizzare i fatti, i comportamenti e il contesto adatto a una condizione di distanza culturale come quella che il mercato cinese evidenziava. Un approccio con caratteristiche antropologiche, che – unico – poteva far sì che ciò che andavamo a rilevare prendesse forme in grado di consentirci una comprensione e un'ipotesi di generalizzazione del modello.

La ricerca (Figura 1.2), date le ipotesi generali, relative alle modalità di internazionalizzazione delle imprese di medie dimensioni nei nuovi

Figura 1.2 Il modello della ricerca



grandi mercati, ha seguito due direzioni: l'*analisi desk*, riguardante i dati secondari, i documenti a disposizione e la letteratura esistente (sia internazionale sia locale), e l'*analisi field* che ha compreso osservazioni (comportamenti di acquisto e di vendita, scelte distributive, visite a imprese), interviste (a studiosi, studenti, manager, imprenditori, clienti – sia espatriati sia locali), esperimenti (test di prodotti, test di processi di acquisto, test di notorietà di marca) ed esperienze di consumo, di acquisto, di negoziazione. La raccolta in questi due percorsi di rilevazione e analisi è avvenuta attraverso un processo di relazione continua, permettendo un aggiustamento reciproco a mano a mano che alcuni risultati sembravano emergere.

Le evidenze raccolte hanno costituito il contenuto della fase successiva, quella dello *storywriting*. La modalità che ci è sembrata più utile per descrivere i risultati in un contesto socio-economico-culturale è stata quella del racconto di storie, lo *storytelling* appunto, che si è trasformato preliminarmente in *storywriting* per la facilitare il confronto avvenuto attraverso la discussione di paper in numerose conferenze e workshop internazionali nel corso degli ultimi quattro anni.

Questo processo di ricerca ci ha condotti alla formulazione di un modello, verificato con i colleghi, con i manager e con gli imprenditori, che ci sembra descrivere con sufficiente correttezza il processo di internazionalizzazione delle MMNE nei nuovi grandi mercati, culturalmente lontani, di cui la Cina rappresenta il caso più emblematico.

Ovviamente il processo di ricerca non è terminato, proprio per le caratteristiche evolutive di quel mercato. Nelle pagine che seguono trova solo una sua tappa intermedia da cui riprendere il viaggio senza fine delle scienze sociali, destinate a inseguire e descrivere, a volte spiegare, fenomeni in continua trasformazione.

Note

- ¹ Johanson, Wiedersheim-Paul (1975).
- ² Johanson, Vahlne (1997).
- ³ Johanson, Vahlne (2009).
- ⁴ Dunning (1988).
- ⁵ Johanson, Vahlne (1990).
- ⁶ Almeida (1996).
- ⁷ Kogut, Zander (1995).
- ⁸ Barney (1991); Amit, Schoemaker (1993).
- ⁹ Nelson, Winter (1982).
- ¹⁰ Kogut (2000).
- ¹¹ Buckley, Casson (1993).
- ¹² Zucchella, Siano (2014).
- ¹³ Rugman, Verbeke (2003).
- ¹⁴ Cova *et al.* (2012).
- ¹⁵ Volberda (1996).
- ¹⁶ Yiu *et al.* (2007).
- ¹⁷ Knight (2001).
- ¹⁸ Zahra, George (2002).
- ¹⁹ Ruzzier *et al.* (2006).
- ²⁰ Pontiggia, Vescovi (2013).
- ²¹ Oviatt, McDougall (2005).
- ²² Lou *et al.* (2011). **IN BIBLIO 2002**
- ²³ Zhou, Hui (2003). **IN BIBLIO 2007**
- ²⁴ Herskovits (2010).
- ²⁵ Fan (2000).
- ²⁶ Trompenaars, Woolliams (2004).
- ²⁷ Johnson *et al.* (2006).
- ²⁸ Lu (2008).
- ²⁹ **Aime (2008). NUOVA**

2 Storie e racconti

2.1 Caffè

Il caffè è una bevanda che occupa un posto molto importante nella cultura italiana. Bere caffè è un'abitudine quotidiana, ma è anche e soprattutto un'occasione di socializzazione, un'ottima scusa per discutere di lavoro, fare due chiacchiere con un amico o invitare qualcuno a uscire. La cultura italiana del caffè, con la sua varietà di bevande, non è un fenomeno limitato entro i confini nazionali, ma ha conosciuto un'ampia diffusione all'estero, portando con sé molti nomi come «espresso», «cappuccino», «caffelatte» e «macchiato», che sono rimasti non tradotti e tuttavia pronunciati ogni giorno da moltissimi consumatori in ogni paese.

Se manteniamo la divisione del mondo in due blocchi, l'Italia fa parte del blocco del caffè, la Cina di quello del tè. È accertato che almeno fino al VI secolo in Cina la bevanda del tè era utilizzata come medicinale e preparata come decotto piuttosto che come infuso, mentre è incerta la sua data di origine come bevanda, probabilmente perché la pianta non era coltivata, ma se ne usavano foglie da arbusti selvatici.

Nell'VIII secolo il *Chajing* di Lu Yu (733-804) è il capostipite di un'importante tradizione di saggi dedicati al tè o a specifici aspetti della sua preparazione. Nel corso dell'epoca imperiale sono stati scritti oltre cento *chashu* 茶書, ovvero trattati sul tè.

In Cina una vera e propria cultura del caffè non esiste. La bevanda nazionale è il tè, al cui confronto il caffè è un prodotto di introduzione molto recente. I primi tentativi di coltivare la pianta risalgono solo alla seconda metà dell'Ottocento, a opera di un missionario francese

che cercò di avviarne una piccola produzione nello Yunnan, la zona del paese il cui clima è più favorevole a quella coltivazione. La bevanda nera iniziò però a divenire più popolare solo nei primi decenni del XX secolo, attraverso l'ingresso in Cina degli europei con le concessioni straniere. Nella Shanghai degli anni Venti e Trenta iniziarono a essere aperti i primi caffè, gestiti e frequentati per lo più da occidentali e da qualche cinese di ceto elevato. Con la fondazione della Repubblica Popolare Cinese nel 1949, tali locali furono chiusi e il caffè fece nuovamente comparsa solo negli anni Ottanta.

Esiste però una micro tradizione sfuggita agli strali della severità popolare degli anni Sessanta. Nel villaggio di Daji, a Fushan, una delle isole meridionali di Hainan, l'81enne Wu Liehong da cinquant'anni non esce se prima non si è fatto la sua tazza di caffè. Prende un treppiedi d'acciaio, che mette insieme a una pentola-caffettiera sul fuoco in cui, quando l'acqua bolle, versa un cucchiaino di caffè macinato e lo lascia bollire per un po'. Dopo di che aggiunge un po' di zucchero e si gusta il suo piacere quotidiano, ogni giorno, da mezzo secolo. Non è esattamente il caffè come lo si intende in Italia, ma certo non lo si può chiamare diversamente.

Il padre di Wu era uno dei primi coltivatori di caffè della Cina, quando ancora questa bevanda era considerata esotica e bere caffè era giudicato un modo per «imitare gli occidentali». Il padre del signor Wu portò dei chicchi di caffè di alta qualità dall'Indonesia negli anni Cinquanta, molto tempo prima che le grandi case del caffè occidentali giungessero in Cina. Gli hainanesi parlano del loro «caffè nero» e di solito tostano i chicchi con lo zucchero per aumentarne il gusto. Ogni mattina vanno nella loro caffetteria preferita, alla solita ora, e si siedono nel loro posto di sempre. Anche senza ordinare, le cameriere servono loro la colazione prediletta: una tazza di caffè e un uovo sodo e poi un'altra tazza di caffè. All'ora di pranzo gli abitanti di Daji si riuniscono nelle case da tè dopo la prima mezza giornata di lavoro. Si tolgono le scarpe, si siedono, chiacchierano, ridono e si servono diverse tazze di caffè.

Viaggiando per la Cina ci si accorge che, tra le tante definizioni che la riguardano, una, senza dubbio prosaica ma che di frequente si esprime nei comportamenti, è quella che ne fa il paese dell'acqua tiepida.

All'origine di questa «etichetta», infatti, non è solo la quantità di tè bevuto, è anche la preferenza nell'evitare qualsiasi bevanda ghiacciata, dalla birra al vino, ai succhi di frutta, all'acqua; ma è altresì la disponibilità di centinaia di cibi precotti che per essere consumati richiedono appunto l'aggiunta di acqua calda. Quando durante le riunioni di lavoro viene servito il tè nelle tazze di porcellana con coperchio in cui galleggiano le foglie, ci si accorge che non finisce mai. C'è sempre qualcuno che rabocca la tazza con acqua calda. Osservando questa attitudine e preferenza per la semplicità dell'acqua calda, si possono cogliere alcune chiavi per capire la questione del caffè in Cina.

Dobbiamo fare un passo indietro e tornare alla cultura del caffè in Italia. Della nostra identità nazionale fanno parte i **chicchi e la miscela**, la moka Bialetti, la preparazione del caffè, di cui ognuno di noi italiani conserva il segreto, che nasce dalla composizione di alcune variabili fondamentali: la quantità d'acqua nel serbatoio, la quantità di polvere da porre nel filtro, l'intensità della fiamma, il momento dello spegnimento – secondo un'arte severa, tramandata nelle famiglie. In altre parole il caffè non è una bevanda, è un rito identitario individuale e sociale. E che non sia una bevanda è provato dalla scarsissima fortuna nel paese del caffè del caffè solubile. Da questo presupposto, che prevede un prodotto predisposto (caffè tostato in polvere), una dotazione «hardware» (una o più moka Bialetti), condizioni produttive specifiche (fuoco piccolo) e competenze elevate, nasce il caffè italiano.

Ebbene, le famiglie cinesi non possiedono una moka Bialetti, non hanno un fuoco piccolo nei fornelli, non sanno come va preparato il caffè. Per questo in Cina il caffè rimane una semplice bibita calda, che deve essere facile da preparare con quanto a disposizione, meglio ancora se è già pronta. Dalla fiaba italiana del caffè passiamo così alla storia cinese del caffè e alla sorpresa che un italiano incontra in Cina quando scopre che il caffè è appunto una bevanda e non un rito complesso.

Le caratteristiche di una bevanda di successo sono: *a*) facilità di preparazione, *b*) quantità elevata per il prezzo sostenuto, *c*) gusto gradito al consumatore. Tre elementi che il caffè italiano, così com'è, in Cina non può offrire.

Un'azienda italiana del settore si trova dunque di fronte a numerose differenze di percezione del prodotto e a notevoli ostacoli da supe-

rare. Se della complessità di preparazione abbiamo già detto, occorre aggiungere qualcosa sulla quantità. Nell'immaginario italiano il concetto di quantità si scontra con quello di qualità in una relazione proporzionalmente inversa. Anche il caffè è sottoposto a questa legge. Se qualcuno al bar ordina un caffè lungo tutti sapranno che non si tratta di un intenditore: nel Nord sarà tollerata questa sua stranezza, nel Sud dovrà giustificarla a un severo tribunale di Sacerdoti del Caffè. Nel resto del mondo non sempre è così. In particolare in Cina il concetto culturale di qualità è direttamente proporzionale a quello di quantità, rispondendo all'assunto che se ce n'è molto è perché è di buona qualità, altrimenti non reggerebbe alla prova dei consumatori. L'offerta di caffè o cappuccino (24 cl, 36 cl, 72 cl) che viene proposta dalle catene di coffee shop come Starbucks, Costa coffee o Coffee Bean, per citarne alcune, è quindi perfettamente coerente a questa idea e al concetto di *value for money*; se pagare 30 renminbi (la «valuta del popolo» cinese), equivalenti a circa 4,30€ OK AGGIUNTE?, per una goccia di bevanda sarebbe ingiustificato, per 36 cl è accettabile.

In questa storia, nella successione dei fatti il caffè al bar viene prima che in casa, il caffè solubile prima delle capsule, le caffettiere prima del caffè in polvere. Queste condizioni prevedono alcune imprese molto difficili, altre impossibili. Partiamo da quelle difficili.

Per far conoscere il caffè ai consumatori cinesi occorre dar loro occasioni di poterlo gustare nelle condizioni migliori, nella preparazione corretta, in ambienti adatti. Questo è esattamente ciò che successe in Europa all'arrivo del caffè (forse dallo Yemen, forse dall'Etiopia) che giunse a Venezia nel 1615 e promosse la nascita di numerosi locali specializzati, i caffè appunto – uno dei più antichi dei quali, il Caffè Florian fondato nel 1720, è tuttora attivo. I locali offrivano la bevanda a una clientela sofisticata e solo nell'Ottocento il suo consumo divenne così frequente e comune da far sorgere il bisogno di poterla preparare in casa. La moltiplicazione e il successo crescente in Cina della versione attuale dei caffè (Starbucks su tutti, ma non mancano anche le altre catene internazionali) è dunque un primo passo necessario alla diffusione del prodotto, soprattutto dal punto di vista delle aziende italiane che non hanno organizzazione, risorse e dimensioni per poter spingere autonomamente in questa direzione. Esistono alcuni punti vendi-

OK AGGIUNTA?
MI SEMBRAVA
MANCASSE

ta diretti dei produttori italiani, ma il loro numero è così esiguo che, senza la presenza delle catene statunitensi e inglesi, nessuna diffusione sarebbe possibile. Per i giovani cinesi, entrare in questi posti è passare qualche ora in Occidente, in un luogo desiderato che li fa sentire parte del mondo. Il caffè è la pozione magica che li trasporta.

Il caffè solubile non appartiene alla tradizione italiana, è considerato demoniaco o, nella migliore delle ipotesi, una disgrazia cui si potrebbe essere costretti per forza maggiore. In realtà la versione solubile ha un vantaggio straordinario in un mercato nuovo al caffè: non richiede attrezzature particolari né competenze straordinarie per poter essere preparata. Basta dell'acqua calda. Se si vuole diffondere il prodotto in tempi non biblici la riduzione dei costi di apprendimento è necessaria.

Se in casa non vi è una moka Bialetti, nessuno sarà in grado di fare un caffè e quindi nessuno comprerà il caffè macinato. Portare una caffettiera italiana nelle case dei cinesi è l'ultima impresa impossibile da compiere se si vuole vendere caffè italiano tradizionale. Un'alternativa di grande successo nei mercati tradizionali è rappresentata recentemente dalle capsule. Ma le capsule richiedono una macchina specifica, costosa, le cui dosi sono pensate per quello che internazionalmente è definito «espresso», cioè una tazzina, dove il *value for money* può essere compreso correttamente solo da un consumatore educato al caffè, in grado di valutarne la qualità con canoni europei. Non è sicuramente la situazione cinese. Anche questa alternativa di prodotto è quindi di difficile e lenta diffusione. Senza alcuna pietà, le cifre delle quote di mercato raccontano tutto ciò: 0,4% caffè macinato (pacchetti + capsule), 73% caffè solubile, 27% caffè pronto.

Una nuova offerta in crescita è rappresentata dalle bevande pronte al caffè in bottiglietta, ma questa è ancora un'altra storia. In Cina una persona consuma in media 30 grammi di caffè l'anno. Poste a confronto con la media dei paesi occidentali, queste quantità appaiono pressoché irrisorie: in Italia ne consumiamo circa 6 kg a testa! Tuttavia alcuni aspetti potrebbero gettare una luce diversa su questi dati.

Innanzitutto il 90% del consumo di caffè in Cina è riconducibile alla popolazione urbana del paese, ai giovani, alla *upper middle class* che si sta internazionalizzando. Il caffè è quindi una bevanda di moda, rappresenta lo stile di vita moderno, urbano, professionale e internaziona-

le. Zhou Libo, attore satirico cinese di successo, usa comparare il Nord e il Sud del paese, tracciando la distinzione tra due culture. Chiama la cultura del Sud, soprattutto con riferimento a Shanghai, la «cultura del caffè», sottolineando la caratteristica cosmopolita della popolazione. Si riferisce invece al Nord come alla «cultura dell'aglio». «La gente del nord, cui piace mangiare aglio, emette “profumi” che gli altri devono sopportare e tollerare, al contrario il caffè bevuto dai shanghaiesi è amaro, ma lascia un profumo fragrante attorno», afferma Zhou nei suoi show e continua: «Come può un uomo appassionato di caffè lavorare con uno appassionato di aglio?». Il caffè rappresenta quindi un'idea di vita diversa da quella tradizionale cinese, ne è la bandiera. L'offerta di prodotto e di immagine di marca non può prescindere da questa visione (al momento trascurabile è invece il fattore «terapeutico»: la bevanda non è ancora conosciuta così a fondo da essere abitualmente ricercata come rimedio contro la stanchezza, sebbene le sue caratteristiche eccitanti, antiossidanti, di prevenzione di malattie cardiovascolari siano argomenti di grande interesse potenziale per il consumatore cinese).

Una conseguenza è che attualmente il successo di una marca internazionale di caffè nel mercato cinese non dipende fondamentalmente dalla qualità e dal gusto del prodotto, come accade in Italia. Numerosi clienti ritengono che sia l'esperienza in sé, quella di recarsi in una determinata caffetteria, a essere ugualmente importante, se non addirittura la cosa più appagante. E molti dei punti vendita sono decorati spesso in maniera anche superiore e più ricca rispetto a come lo sono nel paese d'origine. Poiché inoltre a molti cinesi piace sostare nelle caffetterie, sono in tanti a offrire posti comodi a sedere e una vasta scelta di dolci e biscotti.

Per mescolarsi in un paese in cui la cultura dominante è quella del tè, il caffè, come prodotto importato, ha comunque ancora una lunga strada da fare. Le caffetterie in Cina si affollano al pomeriggio, dopo il lavoro, mentre in Occidente di solito si va al bar al mattino, per il caffè della colazione. In cinque anni i locali sono raddoppiati, passando da sedicimila a trentaduemila. Mentre Starbucks cerca di creare nelle sue caffetterie «un terzo spazio» diverso da casa e lavoro, Costa Coffee vuole trasmettere ai consumatori un senso di familiarità come se, dopo la fatica del lavoro, si stesse tornando a casa per una piacevole tazza di

caffè fumante. Del resto, il termine cinese *jia* 家, utilizzato per indicare la casa e anche la famiglia, è compreso nel nome cinese di Costa Coffee, Kashijia 咖世家.

Caffetterie e produttori di miscele solubili stanno poi sperimentando nuove formule di gusto e proprietà medicali da offrire ai consumatori cinesi, per avvicinarsi ai loro desideri, ai **sapori e profumi** accettati e preferiti: gusti dolcificati, ridotta quantità di caffeina, creme a basso contenuto di grassi. Starbucks lancia in Cina nuovi prodotti *ad hoc* oppure ripropone i prodotti più famosi (come il Frappuccino) ma con miscele di ingredienti e aromi diversi, per incontrare meglio i gusti dei consumatori locali.

OK
SINONIMI??

Per quanto riguarda le principali marche italiane, l'obiettivo di Lavazza è quello di sfruttare l'esperienza del caffè fruibile attraverso il coffee shop, per abituare i consumatori al prodotto e far conoscere la marca. In questo modo, quando il mercato del caffè sarà più maturo e si creerà forse la domanda, Lavazza spera di potersi inserire più facilmente nel settore retail con i suoi prodotti per il consumo domestico. L'offerta è poi arricchita da menù che contengono sia cibi e bevande tipicamente legate alla tradizione italiana, sia altri più vicini al gusto dei consumatori locali; assieme al cappuccino tradizionale, per esempio, si possono trovare caffelatte aromatizzati al tè o alla frutta, così come infusi e tè tradizionali. Oltre alle bevande è presente un assortimento di cibi dolci e salati con nomi che richiamano la cucina italiana, anche se in realtà molti di essi non ricordano nessuna pietanza appartenente alla nostra tradizione culinaria e si avvicinano molto di più ai gusti cinesi. Questo determina un adattamento ai gusti locali, facilitato probabilmente dalla stretta collaborazione con un partner cinese.

Il bar *Espressamente* Illy costituisce un caso diverso. Innanzitutto una grande attenzione è concentrata sul design degli interni, dove l'uso dei colori della marca (non dimentichiamo che il rosso in Cina è il colore preferito) contribuisce all'idea di eleganza e raffinatezza che Illy vuole trasmettere. Alle pareti sono appese foto che richiamano la cultura del caffè e su alcuni teleschermi scorrono immagini legate alla filiera produttiva, dalle foto delle coltivazioni, alla tostatura dei chicchi, alla preparazione della bevanda, con lo scopo di raccontare il caffè a consumatori non abituati al prodotto. Le **referenze** OK SINONIMO? scel-

te per i locali *Espression* in Cina comprendono un vasto assortimento di bevande a base di caffè. Tra i cibi sono state selezionate alcune specialità tipicamente italiane, come ciabatte e focacce ripiene e stuzzichini. Anche il prosecco è stato inserito nell'assortimento, seppure questa non sia una scelta del tutto coerente con la cultura cinese.

Il caffè è stato comunicato all'inizio come una bevanda esotica, pregiata e dal costo elevato, che ben si prestava a essere regalata in occasioni speciali, visite ad amici e familiari, festività o ricorrenze particolari. In questo modo si intendeva far leva anche sulla cultura del dono che caratterizza la Cina: segno di riconoscenza e rispetto, ma come dimostrazione di status, secondo il prezzo e la raffinatezza dell'oggetto scelto. In questo senso, la marca nota straniera costituisce una garanzia di qualità, poiché è convinzione diffusa che i prodotti provenienti dall'estero siano più pregiati. Il caffè solubile è stato inizialmente commercializzato in confezioni regalo, contenenti un vero e proprio kit per la preparazione, con tanto di tazzine, cucchiaini e istruzioni per l'uso. Frequentando i supermercati ci si sorprende nel vedere quanto spazio sia dedicato alle confezioni regalo di caffè.

Alla fine di questa storia alcuni fattori emergono con chiarezza quali condizioni per il successo del caffè in Cina. Per ora è una bevanda *cult* da consumarsi soprattutto in luoghi sociali che sottolineino una dimensione cosmopolita e moderna. Perché si arrivi a un consumo domestico altre condizioni dovranno realizzarsi: innanzitutto il caffè dovrà essere reso semplice da preparare con strumenti facilmente reperibili nelle cucine cinesi; dovrà inoltre essere adattato al gusto locale e a occasioni d'uso diverse da quelle occidentali; occorrerà poi sottolinearne le caratteristiche di beneficio alla salute, senza trascurarne, da ultimo, la dimensione che ne fa occasione di regalo importante. Come si capisce, il tutto è ben lontano dall'idea italiana – o anche solo occidentale – di caffè. Per le imprese italiane si tratta dunque di trovare soluzioni alle quali non sono culturalmente abituate, orientate da sempre a un etnocentrismo che ha rappresentato paradossalmente un fattore di successo: quello del caffè in Cina è un racconto che devono scrivere con attenzione, perseveranza, rispetto culturale, umiltà di approccio e innovazione costante.

La storia del caffè in Cina è insomma solo all'inizio.

2.2 Vino

Questa non è la storia del vino in Cina e non è nemmeno la storia di un vino in Cina: è solo una delle molte storie sul vino in Cina. In realtà di storie se ne intrecciano qui ben tre: quella più antica della presenza del vino, quella attuale del suo consumo, quella di un'impresa italiana.

Partiamo dall'inizio dei tempi. È bene sapere che la vite ha un'origine orientale, tra la Cina e il Caucaso. Vi sono tracce storiche di una bevanda chiamata «vino» presente in Cina fin dall'età del bronzo, prediletta dalle corti imperiali, dai nobili dell'impero, utilizzata anche in cerimonie religiose e di divinazione. Probabilmente si trattava di vino di riso e di altre bacche o frutti, tra cui anche uva. Nel VI secolo a.C. Confucio, nella sua saggezza, consiglia un uso parco del vino: «accostatevi pure al vino ma non bevetelo fino all'ebbrezza». Nel 128 a.C. il generale Zhang Qian, spintosi fino a Fergana, a est di Samarcanda, si procurò i semi della *vitis vinifera* per portarli in dono all'imperatore: «Le persone sono insediate sulla terra, arano i campi e coltivano riso e grano. Producono anche vino a partire dall'uva...». Annotò inoltre come gli abitanti di quella città fossero forti bevitori. Il consumo del vino non si diffuse tuttavia come in Occidente, sebbene fosse consigliato a scopo curativo. Non scomparve comunque completamente. Mille e quattrocento anni dopo, Marco Polo ne indica la presenza nel reame di Taiamfu: «Quivi à molto vino, e per tutta la provincia del Catai non à vino se no in questa città; e questa ne fornisce tutte le province d'atorno».

Come un fiore di loto che, sotto il pelo dell'acqua, sparisce e riappare con la marea, senza mai emergere del tutto, così sembra snodarsi la storia del vino in Cina.

In Cina, paese di origine, la vite rimase infatti a lungo allo stato selvatico, con una raccolta sporadica delle uve. Così, mentre nel Mediterraneo, grazie a Fenici, Greci e Romani, il vino diveniva la bevanda principale, i cinesi non pensarono di selezionare la pianta per scopi produttivi e qualitativi, sviluppando invece altre bevande alcoliche dalla fermentazione del riso e della frutta. Il vino quindi non prese mai un ruolo di primo piano nemmeno in epoche più tarde, sebbene vi siano stati imperatori che in diversi periodi lo promossero. Ma se Kangxi (1654-1722) durante il suo regno diffondeva la coltura della vite

NON TROVO
RIFERIMENTI
ALL'EVENTO
PER DIRE
MEGLIO DI CHE
SI TRATTA

e del vino, suo figlio Yongzheng lo proibiva, scoprendo che i monaci di Shaolin ne facevano uso smodato e scandaloso. Nel marzo 1962 Mao Zedong, durante il congresso dello zucchero, bevande alcoliche e alimenti, affermò invece che era molto importante aumentare la produzione vinicola affinché il popolo potesse bere più vino.

Se la grande cucina cinese si sviluppa culturalmente su due basi principali, il riso e il tè, la cucina e la cultura mediterranea si sviluppano su altre due grandi basi, il pane e il vino e in questa reciproca indifferenza culturale risiedono forse la spiegazione della sparizione, riapparizione e diffusione e il concetto stesso di valore del vino.

Cominciamo dunque dalla parola «vino».

Nella lingua cinese per indicare le bevande alcoliche è adottato il carattere *jiǔ* 酒, naturalmente usato anche in abbinamento ad altri caratteri per indicare la maggior parte delle bevande alcoliche: *píjiǔ* 啤酒, la birra; *báijiǔ* 白酒 che letteralmente significa «alcol bianco», tradotto anche come grappa cinese; *pútāojiǔ* 葡萄酒, il vino. È quindi la citazione del valore alcolico che caratterizza il nome della bevanda, a differenza di quanto avviene in Occidente, dove il contenuto alcolico è implicito, ma quello che domina è il nome specifico. Il vino in Occidente ha una sua personalità specifica e unica, in Cina è una delle possibili bevande alcoliche, nemmeno tra le più importanti, che la tradizione fa derivare soprattutto dai cereali e non dall'uva.

Ma anche in Cina vi furono pionieri moderni del vino. La prima azienda vinicola nella storia cinese fu fondata nel 1892 dal diplomatico Zhāng Bìshì (1841-1916), a Yantai nello Shandong. Nonostante la presenza del vino sia provata fin dal II secolo a.C., ancora a fine Ottocento le tecniche di vinificazione non erano state sviluppate: ciò restava erano solo alcune viti con grappoli commestibili. Zhāng Bìshì importò quindi duemila piante dagli Stati Uniti e assunse come enologo il console australiano Freiherr von Babo. La quasi totalità di quelle viti non sopravvisse e la storia non dice se ciò fu causato da imprevedibili eventi naturali o dalla prevedibile imperizia di von Babo. Nonostante ciò Zhāng Bìshì comprò altre 650mila piante in Europa. Questa volta quasi un terzo sopravvisse e fu re-impiantato dall'instancabile Zhāng Bìshì nel nord della Cina con l'obiettivo di rafforzarne la resistenza, anche grazie all'incrocio con viti provenienti dal nord-est del paese. Le nuove

viti si salvarono dando frutti zuccherini, resistenti alle malattie e agli insetti. L'azienda non fallì e ora la Changyu Pioneer Wine Company è la più grande realtà di produzione di vino cinese. La vicenda di Zhāng Bìshì testimonia ancora una volta la difficoltà nel fare impresa, la resilienza necessaria ma anche la possibilità di successo.

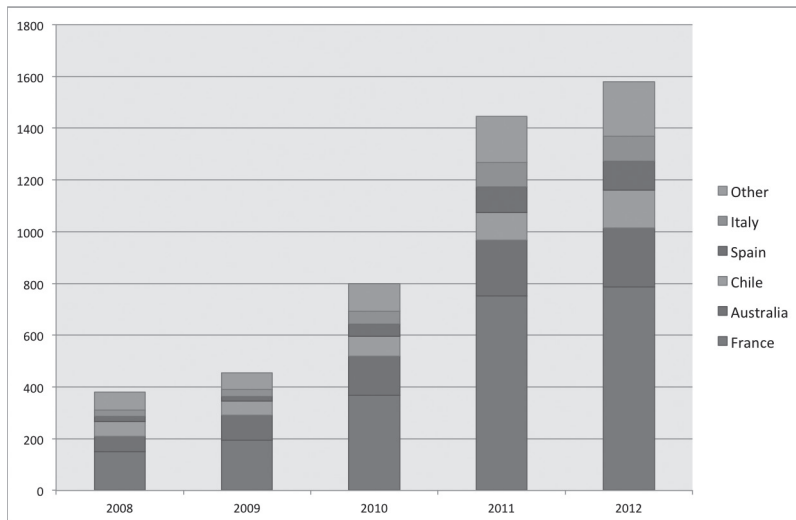
Oggi lo spazio del vino in Cina cresce a tassi elevati, sia esso di importazione, sia esso nazionale. La storia che si sta scrivendo in questi anni è una storia nuova, seppure radicata nella cultura cinese del cibo e come tale si presta a due chiavi di lettura che spesso si ritrovano nell'introduzione di prodotti occidentali nel mercato cinese: la rappresentazione del nuovo stile di vita occidentale e la sua comprensione all'interno della coerenza culturale cinese. Prima però di addentrarci in queste riflessioni è necessario raccontare la storia recente del vino in Cina.

Se si deve dare un luogo al vino nell'immaginario cinese, questo luogo è la Francia (Figura 2.1). Il portato **simbolico** OK SINONIMO? della Francia è legato, nella mentalità cinese, al lusso, ai prodotti di consumo di immagine e qualità elevata, al traino delle grandi marche della moda. Il consumo di vino appartiene quindi all'idea del lusso, sia pure con diverse gradazioni e sfumature: è ispirato a una logica di riconoscimento sociale. Se si vaga con curiosità nei supermercati delle grandi città cinesi si possono trovare bottiglie di Château Lafite Rothschild al prezzo di tremila euro, seppur tenute in vetrine chiuse a chiave. Rinvenire un prodotto del genere in un supermercato significa che per un verso la distribuzione non è ancora perfezionata e segmentata come in Occidente, per l'altro che il comportamento di acquisto è naïf e non risponde a criteri di servizio adeguati al prodotto. In una parola, il mercato non è ancora educato al vino.

In una recente ricerca, il 75 per cento dei cinesi intervistati a parità di prezzo preferirebbe acquistare un vino d'importazione piuttosto che un vino prodotto localmente. Questo è un fenomeno sempre più frequente, riconducibile al fatto che, se da un lato i vini stranieri sono assolutamente più prestigiosi e coerenti con uno **stile di consumo** OK CORREZIONE? occidentale, dall'altro sono più credibili come prodotti di qualità, sempre più presenti nella fascia media del mercato (Figura 2.1) e quindi anche più accessibili in termini di prezzo. Di fronte a questa situazione la risposta dei produttori cinesi, in difficoltà sulla repu-

tazione di marca e prodotto, è quella di acquistare case vinicole estere. È successo nel caso dell'azienda cilena Biscottes e di quella francese Château de Viaud, che sono state acquisite da Great Wall creando così il primo gruppo vinicolo internazionale cinese. Great Wall inoltre sta prendendo in considerazione l'acquisizione di altre aziende australiane e californiane. Si tratta di un problema di reputazione, poiché molto raramente il consumatore cinese è in grado di valutare la qualità del prodotto in modo competente. Ciò riguarda ovviamente i consumatori di fascia alta, per i quali l'acquisto di vino è un modo per ostentare il proprio successo. Non è infrequente essere invitati in un ristorante da un ospite della *upper class* cinese che fa portare dal proprio autista, nella saletta dove tutto è stato preparato per la cena, un cartone di bottiglie di vino francese, in parte perché non si fida della proposta di vini del pur ottimo ristorante, in parte perché vuole accreditarsi come esperto di vino agli occhi dei commensali occidentali.

Figura 2.1 L'import del vino in Cina – valori in milioni ??? di dollari



Fonte: ???.

I consumatori di vino in Cina, indipendentemente da come vengono descritti, appartengono soprattutto alle nuove classi sociali più alte, all'interno delle quali si contano circa venti milioni di persone che acquistano periodicamente vino. La loro conoscenza dei vitigni internazionali più diffusi è mediocre. Più della metà della popolazione di consumatori cinesi, infatti, è incuriosita e interessata a sperimentare nuovi sapori e prodotti di nuove marche, ma un terzo di loro non è in grado di leggere un'etichetta su una bottiglia scritta in lingua straniera e più di un quarto non riesce ancora a distinguere i sapori e le tipologie base di vino.

Eppure il consumatore cinese è sempre più curioso e assetato di conoscenza riguardo a questo settore. Da una fase di puro consumo, sta gradualmente evolvendo a una fase di vero e proprio culto del vino. Tale aspetto, se preso in considerazione insieme al rapidissimo aumento dei consumi, è la prova che il mercato vinicolo in Cina è tutt'altro che maturo e conserva ancora un enorme potenziale di crescita.

Per quanto riguarda il gusto, la maggioranza dei consumatori cinesi preferisce il vino non troppo strutturato; i tre quarti propendono verso il rosso, di conseguenza la preferenza più evidente è quella espressa per il vino rosso amabile.

Un altro pilastro culturale nell'alimentazione cinese è rappresentato dal valore salutistico dei cibi, molto più di quanto non accada nella tradizione occidentale. Se è infatti vero che da quarant'anni abbiamo scoperto i benefici della dieta mediterranea, è vero anche che tale dieta si è storicamente sviluppata non su basi di analisi salutistica, quanto piuttosto quasi casualmente sulla base degli alimenti disponibili nelle nostre regioni. La cultura alimentare occidentale non si è infatti quasi mai fondata, a differenza di quella cinese, sulla ricerca di benefici per la salute. Se proponete un prodotto alimentare nuovo a un amico cinese non vi chiederà se è buono – cosa data per scontata – quanto piuttosto quale utilità abbia per la salute.

Alla luce di questo, è facile pensare quanto lontane siano le motivazioni di acquisto tra le due culture, la comunicazione che ne deriva e l'incomprensione possibile. I messaggi pubblicitari dei prodotti alimentari occidentali si concentrano sul gusto, evitando gli aspetti salutistici che produrrebbero nel consumatore un'immagine medica e un vis-

suto ansioso. Un cinese si aspetta il contrario, una ragione di salute per mangiare quel preciso alimento.

Partiamo dal colore. Dal 2006 al 2013 in Cina il consumo di vino rosso è quasi triplicato e rappresenta circa l'80 per cento del consumo interno totale di vino, mentre in Italia le percentuali di vino rosso e vino bianco si equivalgono. Il fatto che il rosso occupi in Cina una percentuale così grande è innanzitutto da attribuire alle sue qualità salutistiche grazie alle quali viene considerato una valida alternativa agli alcolici tradizionali cinesi. In secondo luogo, il colore rosso nella cultura cinese è una tinta positiva e propizia, associata a salute, potere e fortuna. A questo punto la categoria di prodotto prevale sulla marca specifica: il vino rosso, per esempio il cabernet, fa bene, indipendentemente dalla casa vinicola. Valore e motivazioni di acquisto prendono strade diverse e nuove.

I consumatori che si preoccupano soprattutto dei benefici per la salute sono scarsamente interessati alla tradizione culturale del prodotto. Naturalmente gli esponenti di questa fascia sono sensibili al prezzo, e accettano il vino nazionale anche se di qualità inferiore, poiché non è la qualità, ma sono le proprietà medicali a dare valore al prodotto.

Coloro che riescono a discernere con maestria sapori differenti, che conoscono un gran numero di marche di vino e nutrono anche una profonda conoscenza della cultura d'origine dei vini d'importazione, essendo stati significativamente influenzati dalle tradizioni di consumo del vino dei paesi occidentali, sono ancora una esigua minoranza. Rappresentano i clienti educati al prodotto che possono apprezzarne il valore secondo i parametri cui fanno riferimento i produttori occidentali.

Due sono le ragioni principali che spingono un consumatore cinese ad acquistare vino: l'immagine di benessere, di eleganza e di rango sociale elevato che questa bevanda porta con sé e le qualità benefiche che essa possiede. Poiché secondo la tradizione cinese la quantità di una bevanda alcolica consumata durante una cena tra amici è tanto maggiore quanto più è profondo il legame che lega i commensali, se un amico cinese vi invita a tavola preparatevi a bere.

Le regole base che vengono generalmente osservate nel bere vino in una cena italiana sono le seguenti: si inizia sempre con i vini più giovani per finire poi con quelli più invecchiati e si servono prima i vini

più leggeri, e poi i più robusti; i vini bianchi si servono prima dei rossi; bisogna andare dal vino più fresco a quello a temperatura ambiente; si consiglia di servire i vini secchi prima di quelli abboccati; si suggerisce di servire i vini più prestigiosi dopo quelli più semplici; il vino si gusta in piccoli sorsi. In Cina i riferimenti culturali seguono invece altre regole. E qui inizia un'altra storia nella storia, quella dei brindisi.

In Cina molto spesso a tavola sono presenti contemporaneamente vino, birra, *baijiu* (una specie di acquavite locale) OK AGGIUNTA?, succhi di frutta, tè e bevande di altro genere e non esistono norme che stabiliscano in quale successione consumarli. Non vi è poi una regola di abbinamento tra pietanze e vini. I cinesi hanno una certa propensione per il vino amabile, meglio ancora se di sapore riconducibile quello delle ciliegie, delle prugne o dei frutti di bosco. Vini da consumare ghiacciati, vini molto frizzanti o dal sapore troppo aspro risultano in genere più difficili al palato cinese, in quanto sono sapori quasi sconosciuti alla loro tradizione culinaria. Quando il gusto del vino non è abbastanza dolce, sono soliti aggiungere Sprite o Coca-Cola, pensando in questo modo di rendere il gusto più affine al loro palato. Il vino viene consumato quindi in modo indipendente e, poiché si tratta di bevanda alcolica, con funzioni simboliche e di relazione.

A tavola la relazione si costruisce attraverso i brindisi, cui sono destinate le bevande alcoliche. In Occidente il calice da vino viene riempito per meno di metà e si sorseggia lentamente accompagnando il pasto, mentre in Cina la bevanda da gustare lentamente è il tè. Nel momento in cui si consumano bevande alcoliche tradizionalmente il bicchiere viene riempito fino all'orlo e in un brindisi va vuotato fino all'ultima goccia. L'espressione da esclamare in Cina per invitare i commensali a brindare è *gānbēi* 干杯 che letteralmente può essere tradotta come «vuotare il bicchiere!». Se per una cena viene scelta come bevanda principale il vino e non il *baijiu*, il suo destino nella maggior parte dei casi rischia di essere quello di essere bevuto tutto d'un fiato.

Ora che vi abbiamo raccontato alcune storie sul vino in Cina, possiamo raccontarvene una che riguarda un'azienda.

È la storia di un prodotto, scomparso per secoli, che riappare secondo identità nuove e deve far scoprire radici culturali in chi lo usa, affrontare e risolvere i dubbi, le incertezze e le incoerenze per riusci-

re vincitore su un mercato e presso un consumatore non competenti, senza il tempo necessario per poterli educare. È un intreccio che evoca le fiabe.

Come tutte le storie che si rispettano anche questa nasce molto tempo fa, da una famiglia di vignaioli nell'Italia del primo Ottocento. Passano sette generazioni e l'azienda, che chiameremo Il Castello, si trova a dover affrontare la questione cinese, cioè a trovare il modo per poter far apprezzare il proprio vino nella Terra di Mezzo. Il Castello esporta nel 2013 più di 37 milioni di bottiglie, prodotte in molte tenute, in varie regioni italiane e in oltre cento paesi del mondo, per un valore che supera il 75 per cento del suo giro d'affari. È quella che possiamo chiamare, senza timore, un'azienda internazionale, con esperienza in mercati diversificati. Eppure... eppure inizia la sua storia cinese portando il proprio vino, apprezzato nelle terre della sua storia, in un mercato tra i più arcigni e severi nella valutazione della qualità.

Questa vicenda inizia così con un errore che si veste di una ragione inconfutabile: proporre un prodotto che ha già passato il vaglio più rigoroso da parte degli intenditori, cioè di chi il vino lo conosce molto, molto bene. Come vedremo, questo è un classico errore di marketing. Il Castello propone i propri vini secondo gusti, formati, nomi ed etichette che lo fanno riconoscere come un produttore serio e di valore, elementi collegati però a una visione etnocentrica del mercato: fa leva cioè su aspetti che hanno costruito la reputazione dell'azienda in paesi ben più attenti al vino di quanto non sia la Cina. Il presupposto è che siano i mercati più avanzati a dettare le regole ai nuovi mercati. Ma questa regola entra in crisi quando il mercato nuovo ha radici culturali profonde e lontane oltre che dimensioni rilevanti. Il Castello si propone per così dire «alla francese», cioè vestendosi di un'immagine che dovrebbe risultare attraente e di valore, in quanto occidentale: distribuisce vino – che potrebbe essere un chianti, un barolo, un amarone – con la marca della Tenuta dei Marchesi di Carabàs (raccomandato dal Gatto con gli Stivali!), con un'etichetta in cui domina l'immagine di una villa rinascimentale o di uno château francese del Seicento. Tali immagini, piene di evocazioni culturali per un osservatore occidentale, hanno scarso significato per un cinese, per il quale non vanno molto al di là di una vaga aria esotica, come per noi una pagoda o un tempio scintoista. Non

solo non dimostrano la qualità del prodotto, ma ne comunicano una certa estraneità alla cultura tradizionale.

Il Castello, inoltre, non essendo un'azienda francese, non gode nemmeno di un'immagine *country of origin* che giustificerebbe l'accettazione di un prezzo elevato a fronte di una reputazione incontestabile.

Le vendite dei vini non decollano, nonostante tutte le scelte di marketing siano state fatte con oculatezza e secondo le regole consolidate e sperimentate, dalla distribuzione alla comunicazione, alla scelta dei prodotti. L'azienda decide così di cambiare metodo e promuove una ricerca su gusti, abitudini, desideri del consumatore cinese rispetto al vino e al suo consumo, in particolare nella *upper middle class*, il target di riferimento. Ne valuta i possibili abbinamenti con i piatti della cucina cinese, i criteri di sapore e la percezione di qualità, ricorrendo a un metodo etnografico per leggere il mercato. Abbandonate le specifiche della tradizione occidentale sulla qualità del vino, si chiede che cosa sia la qualità per un consumatore cinese, giungendo a una descrizione di prodotto ideale: il vino per un cinese deve essere amabile, di acidità bassa, facile da bersi e perciò non troppo impegnativo nel gusto, di astringenza media e quindi non troppo tannico, molto fruttato nel gusto e profumo, preferibilmente rosso.

Il Castello elabora così due nuove linee di prodotti con queste caratteristiche di base, cui accompagna l'ideazione di nuovi nomi e loghi coerenti con la cultura cinese. La prima linea la chiama *Yi Lian* 意恋, «Primo Amore», ed è destinata a consumatori giovani e curiosi per cui il vino è un *social drink*, definiti *social newbies*. Il logo è costituito da una cornice che rappresenta un cuore con i colori della bandiera italiana. La seconda linea viene chiamata *Weilu* 薇露, «Velluto», un vino diretto a consumatori esperti e appassionati, definiti *adventurous connoisseurs*, cui piace gustare nuovi tipi di vino e condividere questa esperienza. Il logo è costituito da una striscia morbida di velluto rosso (Figura 2.2).

Arriviamo così alla morale di questa storia. Il nuovo mercato, culturalmente lontano, di grande dimensione e quindi dal potenziale sufficientemente ampio da giustificare investimenti *ad hoc*, spinge a progettare un prodotto specifico, con regole di qualità diverse dalla severa tradizione vinicola: un prodotto che costituisce dunque un'innovazione rivoluzionaria per un'impresa abituata a fare della tradizione il pro-

Figura 2.2 Loghi delle nuove linee di vino per il mercato cinese



prio valore cardine, fino addirittura ad adottare nomi e immagini cinesi con cui mai potrebbe essere presentato ai consumatori europei.

In questo senso Il Castello ha accresciuto il proprio grado di internazionalità, cioè di capacità di operare nei mercati internazionali, e ottenuto potenziali benefici lungo due dimensioni. Da un lato, la sua internazionalità è aumentata perché la cultura aziendale e le soluzioni organizzative adottate hanno fatto proprio un nuovo modo di affrontare e interpretare il mercato. Le tecniche di marketing più consolidate sono state coniugate con una nuova capacità di lettura e d'interpretazione storica, sociale e culturale. Ciò ha consentito di migliorare la coerenza dell'offerta adattandola a un mercato nuovo. Dall'altro, dal punto di vista dell'innovazione, il mercato con i suoi comportamenti inattesi ha costretto Il Castello a ripensare profondamente il prodotto e l'innovazione così messa in atto può ora, con gli opportuni adattamenti, essere trasferita in altri mercati di nuova creazione o di tradizionale presenza, verso nuovi segmenti di consumo. Più profondamente, l'impresa ha imparato a innovare con minore timore e rompendo i confini mentali della tradizione.

Nuove capacità di esplorazione hanno consentito di valorizzare le competenze e di crearne di inedite. La presenza in Cina ha attivato un nuovo modo di pensare, di mettere in gioco le potenzialità innovative dell'azienda.

2.3 Cucine

Una delle cose che colpiscono il viaggiatore in Cina è quanto sia difficile per un occidentale entrare nelle case degli amici cinesi, quanto siano gentili e ospitali, ma sempre fuori dalla propria abitazione. Invitare un amico nella propria casa è invece una delle attività sociali più frequenti in Europa, in particolare nei paesi mediterranei.

All'inizio di una riunione in sede confindustriale, a cui partecipavano imprenditori di numerose aziende mobiliere alla ricerca del successo sul mercato cinese, venne posta una domanda, non senza una certa maliziosa curiosità: «Quanti di voi sono stati in una casa cinese?». Seguì un silenzio tra l'incredulo e l'imbarazzato. Qualcuno si lasciò sfuggire un tragico «Perché?».

Questa storia comincia da qui.

Il **carattere cinese** 家 «casa» mostra un maiale sotto un tetto. Il concetto di casa è legato alla società patriarcale dell'antica Cina quale società agricola matura. **Si tratta di un elemento culturale profondo della vita** ?, attraversato da diverse avventure, colpito da eventi inattesi, sconvolto dall'idea del bene comune e dalla ricostruzione sociale maista. Quanto più la casa è stata rimossa dall'idea individuale e di fondamento riconoscibile della famiglia come nucleo base della società, tanto più ora tende a riprendersi questo ruolo, seppure lungo direttrici sorprendenti per la cultura occidentale.

TRASLIT-
TERAZIONE??

FORSE
"Un elemento
della vita
profondamente
radicato nella
cultura"
?

La nostra storia riguarda in particolare quello che spesso per gli europei è il luogo principale della casa: la cucina, luogo di affetti e di ricordi in cui negli anni si svolgono le vicende e si costruisce l'identità della famiglia.

La condizione abitativa in Cina all'inizio del Novecento è molto difforme: accanto alle case lussuose della burocrazia imperiale e dei ricchi borghesi e a quelle più modeste del ceto piccolo borghese, la stra-

grande maggioranza della popolazione, nelle città e soprattutto nelle campagne, vive in abitazioni miserevoli. A partire dalla fondazione della Repubblica Popolare (1949 AGGIUNTA) le condizioni di vita e abitative di molti cominciano a cambiare. Case e stanze sono distribuite come sussidi pubblici ai lavoratori statali per mettere in buona luce le attività del Partito, il quale tuttavia impone l'idea di edificare prima la nazione, per il bene comune, e poi la propria vita personale. Vengono perciò costruiti appartamenti con una piccola stanza per ospitare l'intera famiglia e con bagni in comune su ogni piano. Inoltre, mancando spazio all'interno della stanza, si è costretti a cucinare nello stretto corridoio tra le camere, con un semplice fornello. Gli edifici, infatti, non sono dotati di cucina. Quest'ultima, ben lungi da rappresentare il luogo della tradizione e degli affetti familiari, è spesso un ambiente angusto, comune a più nuclei, essenzialmente e brutalmente funzionale, di rapida sosta e sottoposto a turni. Se il bagno entra nelle case italiane soprattutto nel periodo tra le due guerre, la cucina è stata perennemente presente e sempre luogo cardine. In Cina invece entrano prima un bagno comune, poi una cucina comune. Questa storia aiuta a comprendere il mercato delle cucine.

Attualmente, sebbene nell'organizzazione dello spazio domestico persistano caratteristiche prettamente cinesi, che vanno dalle tecniche del *feng shui* per la disposizione dei complementi d'arredo, all'uso di mobilio tradizionale, o alla richiesta di marmi e controsoffittature sfarzose, spesso si è alla ricerca di elementi occidentali, nuovi, in grado di conferire un'idea di modernità, soprattutto nelle stanze che rappresentano i luoghi sociali della casa.

Il cliente cinese tende dunque a spendere denaro soprattutto per il salotto, considerato il centro dell'ambiente domestico, il luogo in cui si intrattengono i rapporti sociali e si esibisce il proprio status. Molti salotti cinesi fungono poi anche da sala da pranzo.

Al contrario di quanto avviene in Italia, la spesa per arredare la cucina è molto inferiore, poiché le cucine cinesi sono generalmente piccole: solitamente, la spesa dei mobili da cucina pesa solo per un quinto sul totale investito per il mobilio di tutta la casa. Ciò dipende da una serie di fattori. Innanzitutto la metratura ridotta non permette l'inserimento del blocco cucina, il fatto poi che i tubi di acqua e gas non siano

disposti all'interno delle pareti impedisce l'installazione dei mobili, e le superfici o le pareti non sono adeguate per montare mobiletti e pensili. In secondo luogo – ed è questo un punto su cui le aziende europee dovrebbero fare attenzione, in particolare per le cucine di alta gamma –, i clienti non usano personalmente la cucina e sono soddisfatti dal design e dall'aspetto curato e «occidentale» più che dalla funzionalità.

Fino agli anni Novanta la maggior parte delle famiglie condivideva il bagno o la cucina con i vicini, spesso anche senza ingressi separati. In media, lo spazio per la cucina era meno di due metri quadrati ed era necessario cucinare a turno per evitare sovraffollamento. C'è da sottolineare un aspetto sociale che caratterizza la Cina di quegli anni e continua a definirla anche oggi ed è che, nonostante la mancanza di legami familiari di sangue, vivere sullo stesso piano, condividendo bagno e cucina, rendeva i membri di più famiglie molto legati tra loro, fino a far nascere rapporti di reciprocità molto stretti. La cucina è quindi nel vissuto cinese uno spazio comune nel quale non si investe, è un luogo di servizio e non il centro di identità della famiglia. Secondo la divisione tradizionale degli spazi tra stanze pubbliche (*waishi*) e private (*neishi*), la cucina è pubblica e luogo di servizio. Spesso si trattava di un spazio angusto con pareti sporche dovute al sistema di cottura dei cibi, con una pulizia relativa, con odori non sempre gradevoli. La domanda che si pone una famiglia è quindi: perché investire nella cucina?

Spazio e uso sono diversi in Cina e in Occidente: le cucine occidentali sono solitamente spaziose abbastanza da ospitare un tavolo intorno a cui siede la famiglia, ma non è così per quelle cinesi che anzi spesso sono solo in grado di contenere la persona che prepara da mangiare. Solitamente, i fornelli (a due fuochi) sono posizionati vicino alla finestra per favorire l'uscita dei fumi di cottura, data anche l'assenza di una cappa in grado di assorbirli. La cucina quindi si costituisce di componenti molto semplici ed essenziali: se non sono presenti i due fornelli, è possibile che esistano solo una cuoci-riso e una piastra o un fuoco singolo utilizzato per la cottura con il *wok*. Un altro elemento che si trova solitamente installato nei mobili delle cucine cinesi più moderne è lo sterilizzatore, macchina usata per deporre i piatti e gli utensili, generalmente di legno, dopo essere stati lavati.

In una cucina piccola non c'è spazio per immagazzinare prodotti e

molti utensili, come invece avviene nelle cucine occidentali. Ne deriva che la spesa alimentare non prevede grandi quantità da conservare in casa, ma si riduce a poche unità di prodotto acquistate in modo frequente, quasi quotidiano: i carrelli dei supermercati sono quasi vuoti e le confezioni di quantità ridotta. Il modello di business stesso di ipermercato finisce per dover essere rivisto. Ma quanti top manager della grande distribuzione internazionale sono stati in una casa cinese?

Nella Cina di pochi anni fa, il cibo per la famiglia era comprato quotidianamente fresco al mercato, poiché la maggior parte delle persone non possedeva un frigorifero nella propria abitazione; allo stesso tempo, fornelli, lavastoviglie e forno erano elettrodomestici che non rientravano nemmeno nell'immaginario comune. Date le piccole dimensioni della cucina, il frigorifero **ancora oggi** spesso si trova in salotto o nella sala da pranzo: fa parte di quella categoria di beni che rappresenta uno status symbol e perciò viene messo in mostra nella stanza dove si è soliti ricevere gli ospiti.

Vi sono poi altri aspetti socio-culturali da annotare.

Con il nuovo millennio, oltre al miglioramento degli standard delle case e quindi dell'ambiente cucina, iniziano a diffondersi ovunque piccoli ristoranti, a gestione familiare, in cui è possibile comprare un pasto per poche decine di Yuan. Poter andare al ristorante con parenti, amici o colleghi diventa un'attività di moda e permette di mostrare il proprio status sociale e uno stile di vita più moderno. Ne deriva che l'abitudine cinese a mangiare frequentemente fuori casa e a invitare fuori a pranzo amici e parenti, spesso nella saletta riservata di un ristorante, al contrario di quanto avviene in Europa in cui si preferisce l'invito a casa, riduce l'importanza della cucina e la disponibilità all'acquisto e preparazione dei cibi. I giovani nelle città spesso non cuociono il cibo in casa, ma lo acquistano già pronto.

La tradizione cinese prevede poi cibi cotti in modo diverso da quanto avviene in Occidente, per esempio non si usa il forno e gli elettrodomestici che cominciano a comparire nelle case dei cinesi sono essenzialmente risiere elettriche, *wok*, pentole a pressione e forni a microonde largamente utilizzati nella preparazione dei semplici pasti domestici. I pasti più elaborati sono lasciati ai ristoranti.

Il comportamento delle imprese presenta però spesso caratteristiche

AGGIUNTA
MIA PER IL
PASSAGGIO
DEI TEMPI
VERBALI AL
PRESENTE:
OK?

che derivano ancora una volta da un atteggiamento etnocentrico che da un lato ritiene il mercato cinese simile a quello in cui si è abituati a lavorare e dall'altro di possedere una competenza «universale» sui mobili per cucina, derivante da esperienze pluriennali in mercati diversi ma sostanzialmente omogenei dal punto di vista culturale. L'approccio al mercato e le strategie di marketing applicate seguono dunque il modello del paese d'origine. In alcuni casi però si assiste a scelte più adattate alla situazione locale: l'imprenditore di un'importante azienda del settore ci ha rivelato che la sua strategia per il mercato cinese è quella di proporre ai clienti un «pacchetto cucina» formato da due prodotti: una cucina occidentale italiana, che il cliente avrebbe mostrato con orgoglio a parenti e amici, e una cucina piccola cinese utilizzata per cucinare.

Questo esempio ci aiuta a comprendere come le motivazioni di acquisto siano totalmente differenti tra i clienti europei e quelli cinesi: la funzionalità non è per nulla considerata, poiché il ruolo dei mobili è di status, e meno importa quanto il prodotto sia adatto all'uso pratico cui è destinato **RISCRITTO**. Il cliente *affluent* acquisterà due cucine: una di ampia metratura, in stile italiano, con tutte le caratteristiche occidentali e un'altra cucina, di minori dimensioni, che sarà di fatto quella utilizzata nella casa.

Tale tendenza a comprare due diversi blocchi è ora più frequente: è in crescita infatti il desiderio di mostrare il modello occidentale, utilizzato per feste o eventi. La strategia seguita dalle imprese è perciò spesso quella di sottolineare l'italianità del prodotto, considerando quanto ciò possa apparire come un valore: vengono in tal modo rafforzati i significati di status e le cucine sono quindi vendute nell'ottica di prodotti di lusso, ostentativi del successo di chi le possiede. In tutto questo si nasconde però un rischio, perché la cucina diventa in questo modo un prodotto *show-off* e non un prodotto centrale della casa: ne deriva una restrizione in termini di vendite (solo ad alta borghesia) e di tempo (temporaneità del fenomeno moda).

La cucina italiana non viene insomma apprezzata per le sue qualità estetiche, funzionali, costruttive, perché da un lato il mercato non appare abbastanza educato e informato sul prodotto, dall'altro le aziende non fanno molto per sviluppare questa conoscenza.

Negli showroom delle aziende italiane coesistono allora due situazioni: una assolutamente focalizzata sul prodotto originale, cioè una replica di quanto potrebbe esistere in una analoga situazione europea (strategia di replicazione), e una di adattamento parziale, che potrebbe essere definita globale. In questo quadro, per enfatizzare maggiormente le caratteristiche di italianità secondo il gusto cinese, si allestiscono ambienti che hanno uno stile molto lontano dall'essenzialità e dall'accuratezza delle nostre cucine, e in questo design sovraccarico di particolari vengono inseriti elementi che riportano all'idea stereotipata di Italia: pacchi di pasta disposti su banconi e scaffali, insieme a bottiglie di vino e di olio extravergine, barattoli di sugo di pomodoro, caffettiere e acque in bottiglie di vetro dai nomi italiani.

La prima proposta, quella più «europea», pur essendo più simile all'originale, non corrisponde all'idea di cucina italiana del cliente cinese. La seconda, invece, più carica di particolari di abbellimento, risulta maggiormente efficace: riunisce tutti gli elementi di eccellenza artigianale a cui un cinese pensa quando immagina l'Italia, esposti con oggetti coerenti. Di qui la sorpresa per l'ospite italiano quando lo store manager, con malcelato orgoglio, gli presenta questi allestimenti come «una vera cucina italiana in tutti i particolari»: il viaggiatore non la riconosce!

Tutto ciò dovrebbe suggerire un'innovazione radicale di prodotto per il mercato cinese, soprattutto per quello della *upper middle class* più giovane. Una via è quella seguita da un'azienda che, dopo vent'anni di presenza in Cina, ha deciso di attuare una strategia di collaborazione con un architetto cinese per la realizzazione del prodotto, a partire dalla fase di progettazione. Questa scelta – come quella di avere collaboratori sia italiani sia cinesi – favorisce senza dubbio una migliore visione e comprensione delle esigenze del cliente locale. Instaurare una collaborazione con architetti cinesi o comunque profondi conoscitori delle abitudini e dei costumi del paese facilita l'innovazione di prodotto, in una direzione capace di scostarsi dalla scuola di design sviluppata in Italia e soggetta a influenze occidentali.

In sintesi, la cucina è il risultato di una lunga e complessa elaborazione culturale da parte sia di chi la produce, sia di chi la compera: ignorarlo non aiuta a comprendere il possibile futuro del settore in un nuovo mercato.

2.4 Mall, botteghe, supermercati

Il capodanno cinese – *chūnjié* 春节, la cui traduzione letterale significa «Festa di Primavera», o *nónglì xīnnián* 农历新年, «Capodanno Lunare» – è la più importante festività tradizionale e segna l'inizio del nuovo anno. L'evento segue la fase lunare e quindi la data in cui si verifica non è fissa, ma può variare in un arco di 29 giorni e coincide con la seconda luna nuova dopo il solstizio d'inverno. Secondo il nostro calendario, questo può verificarsi indicativamente tra il 21 gennaio e il 19 febbraio. Dal punto di vista del retail il capodanno cinese è un momento importante perché in questo periodo è tradizione scambiarsi regali, esattamente come accade in Occidente nei giorni che precedono il Natale. I negozi sono addobbati a festa e i clienti si aggirano affannati alla ricerca di doni per parenti e amici. La variabilità della data in cui si verifica l'evento influenza in modo massiccio le vendite dei prodotti sottoposti a stagionalità: se il capodanno cinese arriva più tardi, cioè verso fine febbraio, le vendite riguardanti la stagione primaverile saranno significativamente più elevate. Dopo il capodanno iniziano i saldi, così come a fine luglio, nel momento del passaggio dalla collezione estiva a quella invernale. In Cina la durata dei periodi promozionali e la loro cadenza temporale non sono soggetti a regolamentazioni territoriali o governative, ma dipendono dal management dei singoli *shopping mall*.

I *mall* del lusso si affacciano sulle principali strade delle grandi città **di primo e secondo livello** **COSA SIGNIFICA?**, come contenitori di sogni. In genere si innalzano per sei piani, regolati da una severa gerarchia di marca e merceologia: le merci e le marche più importanti si trovano al piano terra e via a salire fino al sesto piano dove si trovano i prodotti meno *glamour* e la ristorazione di massa.

Nei *mall* si effettuano gli acquisti di alta qualità. Generalmente in queste strutture si trovano punti vendita monomarca. In Cina tale format per i prodotti alto di gamma è senza dubbio la modalità migliore di presentarsi ai clienti, la cui ridotta esperienza di marche e identità di imprese rende tanto più necessaria la comunicazione dei valori del brand. La qualità ed esclusività del punto vendita e l'esperienza che il cliente riesce a vivere al suo interno sono fondamentali nell'offrire una corretta percezione del brand. Andare ad acquistare è un piacere cui

il cliente cinese dedica il proprio tempo libero, fermandosi nei punti vendita mediamente più a lungo rispetto al consumatore occidentale. Sedersi e scambiare qualche chiacchiera durante lo shopping è la normalità e la pratica di un costume comune.

Il personale di vendita acquisisce un ruolo critico nella creazione di un processo di comunicazione e di informazione dall'impresa verso il cliente e dal cliente verso l'impresa. In una società segnata da gerarchia la relazione tra venditore e cliente nel lusso non è paritaria e questo può creare un problema, poiché il cliente non giudica opportuno essere servito e dover relazionarsi con una persona che considera di livello sociale inferiore, soprattutto se l'acquisto e la spesa sono importanti. Inoltre il venditore potrebbe manifestare un comportamento eccessivamente reverenziale, riducendo la qualità del processo di scambio informativo. Può sembrare un paradosso in una Repubblica Popolare, ma molti store manager o addirittura country manager, local CFO, marketing manager sono chiamati più volte all'interno del flagship store per servire il cliente importante, giunto su appuntamento!

Il venditore deve rispecchiare l'identità della marca e molto spesso le aziende tendono a prediligere, dove possibile, personale occidentale o di altri paesi; alcune ricerche hanno infatti dimostrato che la presenza di commessi stranieri aumenta il prestigio dei prodotti agli occhi della clientela locale.

L'affermazione di un punto vendita e il successo di un venditore dipendono molto dalla capacità di comprensione del contesto culturale di riferimento, a maggior ragione nell'alto di gamma in cui è fondamentale non solo conoscere i bisogni e le esigenze dei consumatori, ma anche capire l'ambiente in cui essi vivono e i valori in cui credono, aspetti che portano alla determinazione di un preciso modo di rapportarsi agli altri. Per il cliente cinese, per esempio, la maggior parte degli acquisti importanti si fonda su una condivisione di opinioni, su un'approvazione consensuale delle idee e delle scelte in un contesto dominato dall'armonia. Per la necessità di questa condivisione, venditore e acquirente non possono percepirsi reciprocamente come troppo lontani da un punto di vista sociale.

Interpretare il «linguaggio del contesto» non è semplice per uno straniero e nella cultura cinese il contesto conta anche più del significa-

to letterale delle parole: si deve prestare molta attenzione a interpretare il contesto di ciò che viene detto (e anche non detto). Diversamente, potrebbero nascere incomprensioni o equivoci.

Si sono verificati casi in cui il cliente lamentava la rapidità (!) del servizio in negozio, percependo tale comportamento come contrario alla qualità dell'offerta ed esprimendo la propria delusione rispetto alle aspettative di attenzione e tempo dedicato alle sue esigenze. La velocità e la tempestività – vantaggio per un cliente europeo – possono essere vissuti come disservizio da un cliente orientale. Ecco allora l'importanza di sapere interpretare una cultura lontana, dove (e a maggior ragione nel lusso) servizio significa dedicarsi al cliente con modalità più cerimoniose: l'accoglienza, l'offerta del tè e la conversazione diventano parte integrante della procedura di erogazione del servizio. La vendita di beni di lusso in un *mall* diventa così un'operazione ad alta complessità.

Appena si esce dalle grandi aree commerciali che ospitano questi immensi *mall* del lusso, la Cina è fatta di piccole botteghe di strada.

Come nel Medio Evo europeo, nelle città della Cina le botteghe erano distribuite nelle diverse strade secondo le professioni. **Vi erano** quindi la strada del tè, quella dei librai, dei sarti, dei rivenditori di frutta, dei falegnami e così via. Le botteghe più eleganti avevano facciate in legno scolpite e verniciate con lacche colorate, con insegne a lettere dorate posate su grandi tavole sopra la porta o, verticalmente, al loro fianco. I nomi erano motti di buon augurio: «Sala della Preziosa Lettura» per una libreria, «Studio delle antichità custodite» per un antiquario, «Benessere Soave» per un negozio di tè. Il proprietario e i commessi servivano i clienti dietro i banchi, mentre le merci più rare e preziose erano tenute nel retro, dove solo i clienti più importanti avevano accesso. La localizzazione e la forma della bottega seguiva indicazioni *feng shui*, l'arte geomantica taoista, ausiliaria dell'architettura, secondo la quale la fortuna o sfortuna di un luogo è definita da una complessità di regole astrologiche, psichiche, materiali, di forma, di colore e di contesto: ancora oggi, nessun cliente in Cina comprerebbe prodotti in un luogo considerato negativo o sfortunato. Ciò significa che l'apertura di un negozio deve essere opportunamente regolata da indicazioni *feng shui*.

In questi piccoli spazi vengono accumulate quantità straordinarie di prodotti, secondo un ordine culturalmente a noi lontano. Piccole con-

NON È
CHIARO SE
SIA COSÌ
ANCORA
OGGI, NEL
CASO
METTERE
VERBI AL
PRESENTE

fezioni sono disposte, ordinatamente presentate, in uno spazio per noi impensabile, accanto a innumerevoli manichini occidentali accalcati e abbigliati secondo mode che ci sfuggono.

La vita in Cina scorre sulla strada e le botteghe ne sono un fulcro fondamentale. Si succedono a volte in una ripetitività merceologica che crea massa critica omogenea: solo calze, solo sigarette, solo giocattoli e così via.

Di frequente la contrattazione del prezzo è una chiave di relazione, di rispetto, di interesse reciproco. L'acquisto può richiedere tempo, desiderio di conversazione, curiosità e indagine. La negoziazione è un tratto culturale non solo da accettare, ma da arricchire con un dialogo vivace, rispettoso, simpatico e ironico, se si vuole costruire una relazione positiva.

Le botteghe di strada trovano la loro massima sublimazione nello *street food*. Produzione, preparazione, vendita e consumo dei prodotti avvengono in piccoli spazi, dove tutto si svolge a vista e dove il controllo della preparazione è sottoposto al giudizio del cliente. Decine di botteghe con specializzazioni diverse si affacciano sulle vie, dove i clienti sostano in code ordinate, in attesa del loro turno. Noodles, dumpling, decine di leccornie diverse, preparate in strada e mangiate in strada. Il successo del cuoco si misura dalla lunghezza della coda, soprattutto nell'intervallo di pranzo.

Sulla strada si trovano però anche botteghe di servizi: è possibile per esempio vedere impiegati di varie agenzie che eseguono i loro compiti o, nella vetrina di un dentista, il medico al lavoro in diretta sotto lo sguardo intimorito dei pazienti che attendono.

Il visitatore occidentale che fosse giunto in Cina nel 1990 avrebbe trovato un solo supermercato, o almeno qualcosa che lo potesse ricordare. Cinque anni più tardi aprivano il primo punto vendita Carrefour, Metro, Wal-Mart.

La struttura dei supermercati è sostanzialmente divisa in due zone: prodotti cinesi e prodotti importati. Questa partizione richiede in genere uno spazio maggiore e spinge a contenere un numero nettamente superiore di referenze rispetto ai corrispondenti *store* europei. Fin qui stiamo descrivendo la struttura del layout di un punto vendita come potremmo aspettarci di trovarlo più o meno in tutto il mondo – che cosa c'è di più standard e omologato di un supermercato? Il viaggio all'interno rivela però una realtà molto diversa, un paesaggio nuovo, a volte sorprendente.

Prima di entrare si passa per il parcheggio, colmo di biciclette e soprattutto di motorini elettrici posti sotto tettoie. Può sembrare una nota di colore locale ma, come vedremo, ha un peso importante sul modello di business. Immaginate un parcheggio di supermercato in cui non si vedono auto, ma solo veicoli a due ruote. La domanda cui cercheremo di rispondere è: quale influenza avranno questi mezzi di trasporto sul comportamento di acquisto?

All'ingresso la vista si apre sullo spazio di vendita, luminoso, festoso e ricco come sempre. Si tratta di uno spazio spesso enorme, che attrae nell'avventura dello shopping. Gondole piene di merci, tavoli, aree specialistiche... Avvicinandosi si notano particolarità che allo sguardo iniziale erano sfuggite. Sui tavoli si trova tanta merce sfusa: riso, cereali, frutta, verdura, carne e pesce. Al banco della frutta e della verdura ci attende una sorpresa: innanzitutto vi sono due livelli di qualità nettamente visibili e discriminabili. La frutta di prima qualità è protetta singolarmente da un involucro che la preserva da ammaccature, ogni pezzo ha il bollino con la marca, i prodotti sono lucidati e ordinati. La seconda qualità è inserita più alla rinfusa e accatastata. A parte, ben presentate, vi sono le confezioni regalo. Questa è una costante in tutto il punto vendita: a categorie di prodotti a scaffale faranno sempre da contraltare gli stessi tipi ma impreziositi in confezioni regalo, ripiani su ripiani, soprattutto nell'area dei prodotti importati.

Il consumatore cinese vuole vedere e, se possibile, toccare prima di comprare. Il suo comportamento di acquisto è estremamente accurato nella valutazione del prodotto, abituato da anni di variabilità qualitativa sullo stesso standard di prodotto. L'alta variabilità della qualità, frutto delle produzioni approssimative degli anni Settanta-Ottanta, ha reso prudente e sospettosa la cultura di acquisto. Vedere, toccare e provare è quindi necessario per scegliere. Scatole chiuse e impenetrabili insospettiscono il cliente. Girando tra le corsie ci si rende conto che la maggioranza delle confezioni è di piccole dimensioni, monodose e rarissime sono quelle grandi che noi chiamiamo «famiglia».

Avvicinandosi alla cassa, sorprende vedere che i carrelli contengono solo pochi prodotti, al massimo quattro o cinque. Le ragioni sono riconducibili a più variabili, sia culturali sia strutturali: nella casa cinese la cucina, come abbiamo visto, è piccola e non in grado di immagaz-

zinare molti prodotti; tra i cinesi, pochi sono coloro che pranzano in casa; il desiderio del fresco e l'uso frequente del motorino o della bicicletta come mezzi trasporto fanno il resto.

Nella grande distribuzione organizzata la distanza tra Oriente e Occidente appare dunque evidente, con un modo molto diverso di frequentare questi punti vendita. Il modello di business è ancora incerto ma sicuramente deve essere adattato al mercato cinese.

Nei supermercati vi sono anche grandi aree, ordinate e pulite, colme di prodotti esteri: questi reparti vengono frequentati assai raramente, per l'estraneità culturale dei prodotti che espongono e per i loro prezzi elevati. In tale quadro, mantenere l'idea che la vendita di un prodotto dipenda soprattutto dalla sua presenza sugli scaffali si rivela stratagemma inadeguato.

Dalla Beijing South Station in 30 minuti, dopo aver attraversato l'immensa periferia di Beijing, essere entrati in una terra puntellata di villaggi ed essersi persi tra i colori tenui della campagna, si giunge a un outlet. Si nota subito, sorprendente!, il campanile di San Marco che si alza da un villaggio a ricordare qualcosa d'Italia – seppure inserito nel paesaggio cinese, con uno sfondo più lontano di condomini-grattacielo. Per superare l'autostrada che divide la ferrovia dall'outlet si sale su un ponte di rimando rinascimentale – secondo una percezione «prudente» di Rinascimento, da centro commerciale, riferimento esotico in un'iper-realtà che ricorda più Las Vegas o qualche parco tematico di quelli che ricostruiscono l'Italia in miniatura –, con una balaustra di colonne bianche come corrimano e quattro angeli (in bronzo?), due a due ai capi opposti del ponte.

L'outlet di lusso rappresenta l'unico format e brand commerciale originale italiano che si esporta dal nostro paese verso la Cina AGGIUNTA. La grande distribuzione organizzata è francese, tedesca, statunitense, britannica oppure orientale, i *mall* sono di proprietà cinese, i *convenience store* sono di catene americane o britanniche, i *department store* sono cinesi.

Vedere in lontananza il campanile di San Marco, rappresenta un faro di commovente identità per l'esploratore italiano. L'area è divisa in tre parti urbane: Firenze, Roma e Venezia, e in quattro zone commerciali: life style, casual, sportswear e luxury. Il format è quello degli outlet, un villaggio di negozi e servizi di ristorazione e leisure. Ci sono un edificio che riprende

l'idea di Colosseo, un porticato rinascimentale che ricorda lo Spedale degli Innocenti, un canale attraversato da ponti in stile veneziano.

L'outlet costituisce un'importante piattaforma commerciale (165 punti vendita), per marche e prodotti italiani, quelli che non troverebbero visibilità e interesse nei *mall* del lusso, dominati dalle grandi marche globali. Ci sono anche queste, come classici motori dello shopping, ma il numero dei punti vendita è composto per l'80 per cento da marche meno note al consumatore cinese. Accanto ai brand italiani vi è qualche altra marca europea e cinese, ma in posizione marginale. Gelati, pizza, ristoranti italiani, riproduzioni di spazi, gondole: la scenografia trasmette un'icona d'Italia, primo passo verso la costruzione di un immaginario dell'*Italian life style* che in Cina ancora manca. Passeggiando nell'outlet si scorgono numerose persone che si fotografano con gli sfondi «italiani»: migliaia di persone che quotidianamente vengono in contatto con un'idea approssimativa, ma pur sempre un'idea, di Italia: quasi tre milioni di visitatori in tre anni.

Sono, questi, spazi commerciali per le imprese che faticherebbero a trovarne altri. Sono un'idea di sistema Italia che altrimenti sarebbe difficile da realizzare nell'immaginario cinese.

Tutto è iniziato nel 2011 in un'area quasi disabitata (poi cresciuta fino a contare qualche milione di abitanti nel giro di tre anni) dove esisteva solo un rifugio anti aereo, utilizzato all'inizio come mensa e deposito attrezzi. Una storia dal sapore pionieristico che ha visto nascere una piattaforma efficace per la commercializzazione dei prodotti di qualità delle aziende di dimensioni minori.

2.5 Carrozze e passeggini

Nel 1957, l'economista e rettore dell'Università di Pechino, Yinchu Ma, presentava al Primo Congresso Nazionale del Popolo la sua «New Population Theory», che prevedeva il controllo governativo sulla fertilità. All'inizio la proposta di Yinchu fu politicamente condannata e abbandonata fino agli anni Settanta, quando la popolazione cinese raggiunse oltre 850 milioni di persone, il 57 per cento in più rispetto a quella del 1949. Gli esponenti del Partito cominciarono gradualmente a pensare

che la crescita incontrollata della popolazione fosse in conflitto con la modernizzazione economica del paese, con il miglioramento degli standard di vita e, a lungo termine, con gli interessi nazionali. Inoltre, si stava diffondendo l'idea che la scarsità delle risorse non avrebbe sostenuto una popolazione avviata a crescere con quel ritmo.

Nel 1971 il Consiglio di Stato incluse il controllo del tasso di natalità tra gli indicatori di sviluppo economico e nel 1973 fu istituito il Family Planning Leading Team mediante il quale s'incoraggiavano le famiglie ad avere un unico figlio, scoraggiandole ad averne tre o più. L'affermazione «lo stato promuove e rafforza la pianificazione familiare» entra nella Costituzione del 1978. La legge del figlio unico fu inserita nel 2001 nella Legge della Popolazione e della Pianificazione Familiare.

Nella cultura cinese tradizionale una discendenza numerosa era considerata di buon auspicio per il successo e la futura prosperità economica della famiglia. La politica del figlio unico, applicata con l'utilizzo di rigide sanzioni e multe elevate, ha cambiato non solo la struttura della famiglia cinese, ma l'intera struttura societaria, influenzando fortemente i comportamenti nel mercato al consumo.

La conseguenza più nota è la formazione di una generazione di cosiddetti «piccoli imperatori o imperatrici», soprannome dato ai figli unici nati dopo il 1980. I genitori e i nonni materni e paterni, avendo un unico erede, ripongono in loro tutte le attenzioni, le aspettative e tendono a soddisfare ogni loro richiesta. Questi piccoli imperatori sono letteralmente inondati di prodotti, dalle caramelle agli smartphone, come risultato della cosiddetta «sindrome delle sei tasche». Per ogni bambino vi sono infatti fino a sei adulti (genitori e nonni) disposti a soddisfarne i desideri. Questa tendenza incoraggia ovviamente i produttori di beni per l'infanzia a entrare nel mercato cinese.

Nelle grandi città, ogni anno il 68 per cento delle spese familiari è impiegato per crescere il proprio bambino. In generale, il 40 per cento del reddito di una tipica famiglia cinese è investito nei bisogni e nelle richieste dell'unico figlio. Usiamo il termine «investire» poiché i genitori ritengono che i soldi spesi nella crescita e nell'educazione dei loro figli siano un investimento a lungo termine per il successo futuro del loro bimbo e la conseguente prosperità familiare, secondo l'idea cinese di famiglia in cui i giovani sostengono gli anziani. Questo sentimen-

to influisce anche sulla scelta dei prodotti selezionati dai genitori per i propri figli: prediligono rassicuranti marche premium con elevata *brand awareness*.

In questo contesto si inserisce la storia delle carrozzine e dei passeggini per bambini in Cina, che stiamo per raccontarvi.

Fino a pochi anni fa l'uso di carrozzine e passeggini, così come lo intendiamo in Occidente, era sconosciuto in Cina. I bimbi venivano portati sulla schiena o sul petto, assicurati da fasce. Nel segmento di mercato della prima infanzia, le influenze dello stile di vita occidentale stanno ora diffondendo il consumo di beni, come pannolini, latte in polvere, omogeneizzati, passeggini, culle, seggioloni e seggiolini auto, che fino a pochi anni prima non erano né conosciuti, né reperibili.

Tra gli oltre sedici milioni di bambini che nascono in Cina ogni anno si stima che almeno quattro milioni appartengano alla classe media, a famiglie cioè con la possibilità di spendere a propria discrezione almeno un terzo del proprio reddito ogni mese. Questo mercato potenziale, grandissimo e disposto alla spesa, attira le imprese del settore.

La prima storia ha per protagonista un'azienda italiana di fascia alta, che chiameremo Carrozzina. Al momento dell'ingresso in Cina Carrozzina aveva già accumulato una solida esperienza internazionale sui mercati d'Europa, del Mediterraneo e del Nord America. Dopo alcuni tentativi, decise di entrare nel mercato cinese tramite un importatore che gestiva una catena di settanta punti vendita diretti, nelle principali città della costa orientale. L'approccio di comunicazione iniziale è stato quello utilizzato internazionalmente, tradotto in una campagna presente ovunque nei mercati tradizionali dell'impresa.

Ma andiamo con ordine: Carrozzina è nota soprattutto per il suo prodotto bandiera, la carrozzina classica appunto, realizzata in molte versioni, anche in edizioni speciali in collaborazione con stilisti, e che ne rappresenta l'immagine e il vissuto emozionale. A questo prodotto tradizionale l'azienda ha affiancato nel tempo numerose varianti molto più moderne e innovative di passeggini che concorrono alla gran parte delle vendite, anche se l'immagine materna della carrozzina, con una madre raggianti e all'interno un bimbo nelle sue prime settimane di vita, resta l'essenza dell'identità e dei valori aziendali. Forte di questa reputazione Carrozzina preparò per la Cina una presentazione di prodotto centra-

ta sulla carrozzina, in colori e design graditi al consumatore cinese, da inserire in ogni punto vendita sopra un piedistallo illuminato che avrebbe evidenziato ancor più le caratteristiche di prodotto-simbolo. Predispose un assortimento basato principalmente sui passeggini e altri accessori (lettini, fasciatoi, seggioloni), ma dove sarebbe stata la carrozzina ad attirare l'attenzione del cliente. Peccato però che l'insieme di significati, ricordi, immagini, sogni, attese che una madre europea associa alla carrozzina non è presente in Cina! Lì la carrozzina è ritenuta un prodotto ingombrante, poco pratico, impossibile da gestire in auto e senza alcun riferimento evocativo. Inoltre c'è un altro aspetto fondamentale: nella tradizione cinese il bambino rimane protetto all'interno dell'abitazione per i primi mesi di vita e non viene portato all'aperto. Parenti e amici lo vanno a trovare in casa. La carrozzina, quindi, strumento principe di esposizione del neonato alla società, orgoglio dei genitori, utilizzabile solo nei primissimi mesi di vita, rischia di essere un oggetto misterioso e inutile per un consumatore cinese. L'enfatizzazione dell'immagine della carrozzina produce sconcerto, incomprensione, incertezza, senso di spreco e quindi minore attrazione per l'acquirente. Ecco che la strategia vincente in Occidente si trasforma in un errore in Oriente.

Ma la storia non è finita: Carrozzina promuove anche una campagna pubblicitaria basata sull'immagine positiva della famiglia italiana, che in Occidente, ricorrendo a un'icona nota e riconosciuta, serve per rafforzare il valore del *country of origin* attraverso il ricorso a messaggi coerenti. Poiché inoltre l'azienda vuole correttamente sottolineare una tradizione che risale fino agli anni Sessanta, compone un manifesto basato su quattro elementi chiave riferiti a quel periodo: un prodotto, un'auto, una mamma, un ambiente. Il prodotto scelto è ovviamente una carrozzina, prodotto cardine e originale di quegli anni; l'auto è una Fiat 500, icona della mobilità italiana tra gli anni Sessanta e Settanta; la mamma è una donna italiana vestita con abiti del tempo (pantaloni a zampa di elefante, capelli cotonati, maglietta corta e aderente, colori sgargianti); l'ambiente è un tradizionale casolare di campagna, ancestrale, simbolicamente evocativo dell'origine della famiglia. La carrozzina è posta simpaticamente sopra il tettuccio della 500, secondo l'uso del tempo per trasportare i bagagli. L'immagine è di tradizione, modernità, calore familiare.

Questa è la lettura europea. Proviamo a guardarla attraverso gli occhi di un consumatore cinese. Il prodotto carrozzina non evoca nulla se non un capriccio per ricchi e un bene quasi inutile, ma caro, poco versatile e ingombrante e dal design sorpassato. La Fiat 500 è una vecchia auto sconosciuta, piccola e francamente bruttina, con poco spazio e più vicina a un rottame che all'automobile ora nei sogni delle famiglie cinesi, evidentemente senza tecnologia e destinata a un consumatore indigente. La donna appare strana, fuori moda sicuramente, ed eccentrica, un po' dimessa. L'ambiente contadino rimanda a un periodo non felice della storia cinese, ora orientato alla modernità e alla città. Le attese, il sogno, di un consumatore cinese verso un prodotto occidentale sono di grande qualità, design, funzionalità: le auto sono supercar, la madre deve rappresentare il successo dell'alta borghesia emergente e l'ambiente è certamente quello urbano e di lusso. Nella Repubblica Popolare Cinese l'idea della classica famiglia borghese occidentale, creata dai film hollywoodiani, dalle pubblicità dei grandi marchi della moda e dalla diffusione di oggetti diventati oggi status symbol, si basa sull'immagine di famiglie ricche e felici, vestite all'ultima moda con grandi case con giardino, in quartieri residenziali della periferia o attici in centro città e macchine sportive. Ancora una volta una comunicazione corretta per l'Occidente si dimostra inadeguata per l'Oriente. I riferimenti culturali e quindi la loro interpretazione differiscono significativamente.

La strategia di comunicazione utilizzata da Carrozzina nel mercato cinese si fonda sul concetto di *country of origin*, cioè di valore portato dall'immagine del paese in cui viene avviene la produzione. Si tratta di un importante fattore rafforzativo della marca, quando il paese ha un'elevata reputazione nella categoria di prodotto, in cui si riconoscono alcuni tratti distintivi, valori e competenze diffuse. È però necessario che questa conoscenza sia diffusa nel mercato di destinazione, altrimenti il messaggio non è comprensibile. L'immagine del made in Italy è molto positiva in alcuni settori (per esempio le 4 A, alimentare, abbigliamento, arredamento, automazione) all'estero, ma non si può dare per scontato che in paesi lontani culturalmente sia altrettanto forte. L'immagine paese richiede tempo per poter essere costruita, riconosciuta e infine valorizzata.

La domanda è allora : saprà il consumatore cinese interpretare cor-

rettamente il messaggio? Avrà le competenze e conoscenze necessarie? Se in una società non esiste un chiaro immaginario riferito a un paese straniero, puntare sull'effetto *country of origin* può portare a risultati molto limitati, contraddittori e in alcuni casi anche controproducenti. Se gli italiani pensano di essere considerati il paese della pizza, del vino, della pasta, del gelato, per parlare di alcuni prodotti alimentari, della moda, delle calzature, del design, dei prodotti di arredamento per la casa, di uno stile di vita elegante e spensierato, fatto di cose accurate e belle, ciò può essere compreso e condiviso in molti paesi con una tradizione consolidata di scambi e frequentazioni reciproche, ma non è detto che lo sia nei mercati emergenti.

Così le ricerche dimostrano che in Cina, dove si fatica a distinguere un tedesco da un francese da un italiano, l'idea di Italia è molto diluita nell'idea più grande e percepibile di Europa. La Francia è vista come il paese del vino, gli Stati Uniti come patria della pizza, grazie alle catene di fast food; mentre la pasta è un prodotto locale. L'Italia, invece, è percepita come il paese della cioccolata – cosa che nessun italiano pensa –, grazie al successo straordinario nel mercato cinese di Ferrero Rocher. La moda è percepita sì anche italiana, ma molto più francese e, infine, il paese dell'arredamento è la Svezia, grazie all'affermazione di Ikea. L'idea dell'Italian life style è dunque piuttosto incerta e debole, un costruito complesso che richiede esperienze numerose e tempi lunghi per essere elaborato e riconosciuto. Si comprende così come l'immagine di paese di origine non sempre possa essere utilizzata e a volte sia anzi più debole di quanto si pensi e si spera.

Ma torniamo alle carrozzine. In Cina i maggiori acquirenti di passeggini sono le mamme, influenzate nella scelta dal marito e dalle amiche, seguiti a distanza dalle madri e dalle suocere, la cui opinione incide solo parzialmente. Essendo il passeggino nel mercato cinese un prodotto nuovo, non legato quindi alla tradizione, si prediligono l'aiuto e il consiglio di amiche giovani che seguono la moda e le tendenze. Le nonne non hanno esperienza del prodotto e non vengono interpellate, a differenza di quanto avviene in Occidente. Sta poi assumendo un ruolo sempre più rilevante l'acquisto del passeggino come dono da parte di parenti, amici e colleghi di lavoro. Nella cultura cinese i regali hanno un'importante funzione sociale di relazione, in particolare servono per

stringere e rendere più solidi rapporti di amicizia e di stima. Se allora nella cultura cinese il passeggino occidentale diventa un oggetto di regalo simbolico, le motivazioni di scelta e acquisto seguono direttrici specifiche. La popolarità della marca è innanzitutto conferma del valore del regalo e della sua importanza, oltre che rassicurazione circa la qualità del prodotto. È quella che possiamo definire «sindrome da numero uno», cioè la ricerca e l'acquisto da parte del cliente della marca più nota per due motivi principali: fare bella figura con il destinatario del regalo e superare la sua incertezza di giudizio su un prodotto entrato troppo di recente sul mercato perché se possa esserne competente.

Un altro aspetto è quello della visibilità esteriore: il prodotto deve avere un design riconoscibile, moderno e di tendenza. Il prezzo inoltre deve essere sufficientemente elevato, anche **se sempre rapportato a un criterio di** *value for money*. La qualità e la durata del prodotto, valore coerente con il pensiero confuciano, devono essere elevate. Il valore della multifunzionalità, della possibilità cioè di svolgere più funzioni – nel caso di un passeggino, per esempio, quelle di culla, seggiolone, sdraietta –, è riconducibile alla scarsità di spazio nelle abitazioni e alla parsimonia cinese. Se nel mercato italiano il passeggino è da sempre un prodotto tradizionale usato nella crescita del bambino, nel mercato cinese è un prodotto innovativo, moderno e intelligente, avente lo scopo di semplificare la vita delle mamme.

OK
CORREZIONE?

Nel centro di Shanghai, in una bella strada alberata della concessione francese, si accede per un alto cancello in ferro a un cortile dove vi sono negozi e uffici di prestigio. Tra i vari edifici che si affacciano allo spazio interno vi è un'elegante casa di due piani in graticcio che potrebbe trovarsi nel nord della Francia. È la sede di un punto vendita esclusivo di prodotti per l'infanzia: non si affaccia sulla via, non ha grandi insegne luminose, vi si accede come in un'abitazione, suonando il campanello. L'azienda possiede anche altri negozi più «normali» all'interno di centri commerciali, *department store*, sulle vie dello shopping, ma questo spazio è dedicato a una clientela molto particolare: star dello spettacolo, della moda, dello sport, delle istituzioni, dell'imprenditoria. Entrando si è accolti in un salotto dove c'è il tempo per un tè e per iniziare una conversazione, abituando gli occhi ai prodotti sistemati con cura ed eleganza. Salendo le scale si accede in appartamenti arredati

come camere per bambini, dove sono esposti prodotti costosi, sistemati come in una casa. La luce proveniente dall'esterno è soffusa, ma illumina correttamente le offerte. Una persona discreta vi segue per tutta la visita, pronta ad aiutarvi a scoprire e a illustrare i prodotti. Per un occidentale può sembrare semplicemente un punto vendita esclusivo per una clientela importante, in realtà è questo ma anche qualcos'altro: è un *flagship store*, ma non all'occidentale. È un luogo esclusivo dove i clienti sono gli evangelisti della marca. Il comportamento delle celebrity di qualsiasi campo è osservato e imitato dalla massa: se un'attrice famosa posta sul suo blog una foto del suo bimbo su un passeggino di una certa marca, questa diventerà oggetto di desiderio di milioni di mamme. L'esclusività è la moneta da pagare per poter avere l'attenzione delle celebrity che richiedono un trattamento del tutto unico e dedicato. Avere un punto vendita nascosto e privilegiato è paradossalmente il sistema per accrescere reputazione e notorietà.

OK
 NOME
 RICAVATO
 DAL
 CAPITOLO 4

Cambiamo zona: a Kunshan, nello Jiangsu, ha sede **GoodBab**, la più grande azienda cinese e del mondo di passeggini. Conta più di 16.000 dipendenti. I suoi otto importanti centri di ricerca e sviluppo, sparsi nel mondo, a Norimberga, Utrecht, Boston, Parigi, Tokio, Hong Kong e Kunshan, hanno registrato oltre cinquemila brevetti. Si chiama GB International e nasce dall'intuizione di un ex insegnante di matematica delle scuole medie, che vent'anni fa sviluppò un modello di passeggino con funzione di culla dondolante. La sua rete commerciale è oggi composta da più di mille punti vendita monomarca, cinquemila multimarca e oltre tredicimila negozi specializzati in puericultura. Con i suoi oltre cinquemila articoli per il bambino, è un'azienda caratterizzata da una profonda visione internazionale e da alleanze strategiche con grandi imprese occidentali. È leader di mercato in Cina, negli USA, in Russia e in Europa attraverso diverse marche.

Persegue un'attentissima politica di sostenibilità ambientale e di elevata responsabilità sociale aiutando le popolazioni cinesi in occasione di calamità, nell'educazione dei figli, nella salute dell'infanzia. È una multinazionale con una strategia competitiva fondata sulla capacità di esplorare e di adattare i propri prodotti ai mercati internazionali, in cui l'agilità e la flessibilità organizzativa si sposano con una preziosa sensibilità alle differenze dei consumatori nei diversi mercati.

3 Un mercato educato

3.1 Farsi apprezzare

Consideriamo «mercato educato» quel mercato in cui la conoscenza da parte dei consumatori e dei clienti ha raggiunto un livello sufficiente per metterli in grado di comprendere e valutare correttamente le differenze di qualità, presenti nelle offerte proposte dai diversi concorrenti¹.

VERIFICARE
CORREZIONI:
LA
DEFINIZIONE
ERA
AMBIGUA

I mercati educati normalmente sono mercati sviluppati, differenziati e segmentati. A questi mercati si rivolgono soprattutto le PMI, in particolare le imprese di medie dimensioni, che non possono affrontare i mercati di massa, a causa della loro grande estensione e per le caratteristiche generali dei bisogni che essi esprimono, lontani dalle competenze focalizzate che tali aziende invece possiedono.

In genere le PMI hanno successo in mercati di nicchia, dove il cliente ha accumulato competenza, conoscenza ed esperienza in misura sufficiente a comprendere e apprezzare la proposta di valore (caratteristiche del prodotto e componenti di marketing mix) offerta che può contenere anche elementi di grande complessità. Il valore percepito dai clienti in un'offerta dipende infatti dal livello di conoscenza² ed esperienza che essi hanno accumulato nel tempo sui prodotti e sulle marche. Nel caso delle MMNE, in particolare, la percezione del valore dipende dalla capacità di riconoscere gli elementi di differenziazione e di maggiore qualità presenti nelle proposte da esse formulate rispetto ai prodotti *mass market* offerti generalmente dalle MNE.

UN PO'
RIVISTO E
TAGLIATO
PERCHE'
RIDONDANTE

Nei mercati educati molte competenze sono acquisite e apprese usando e consumando prodotti, da quelli all'apparenza più semplici a quelli più complessi, in un processo di apprendimento che normalmen-

te dura per anni e che avviene attraverso l'acquisizione di conoscenza a livello sia individuale sia collettivo. Possiamo parlare in questo caso di «esperienza sociale del valore»³. Tale percorso socio-individuale permette l'evoluzione da un mercato di massa, basato su un'offerta caratterizzata da forte standardizzazione del prodotto e del servizio, a un mercato di nicchie, dove dominano specificità e differenziazione, secondo uno sviluppo ciclico che ha percorso la storia dei mercati.

Nell'ambiente internazionale le MMNE hanno incontrato livelli di competenza molto diversi diffusi tra i clienti, dovuti a livelli diversi di sviluppo dei mercati nazionali, come appare per esempio evidente nel caso della Cina. Le MMNE europee provengono da mercati domestici, fonte dei loro vantaggi competitivi, che sono molto sofisticati ed estremamente competenti su prodotti e marche: in altre parole, si tratta di mercati formati da clienti e consumatori educati. Tali aziende, nel loro continuo processo di internazionalizzazione, stanno ora affrontando nuovi mercati, caratterizzati da una conoscenza inadeguata se confrontata con la complessità della loro offerta. La presenza o meno di un mercato informato ed educato influenza le decisioni della MMNE rispetto ai tempi, agli obiettivi e alle modalità di ingresso.

Per molte MMNE questo significa attuare una strategia da *second mover*⁴, dapprima aspettando che altre aziende, di solito le grandi MNE, contribuiscano a costruire le conoscenze di base necessarie ai consumatori per percepire correttamente il valore presente nelle diverse offerte. Nei mercati B2C i *first player* sono soprattutto grandi imprese multinazionali. In molti casi infatti occorrono ingenti investimenti di risorse per creare e dar forma a questi «nuovi» mercati. Dal momento in cui le grandi aziende multinazionali conquistano una presenza e via via la consolidano, inizia un processo di apprendimento su prodotti e marche che influenza il comportamento dei consumatori. In Cina, per esempio, dove il consumo di caffè non ha tradizione e i consumatori hanno una bassissima conoscenza relativamente al prodotto, la diffusione di un'offerta di base promossa da grandi imprese multinazionali come Starbucks ha permesso la nascita e la crescita del mercato del caffè. Successivamente altre aziende più piccole, come Illy o Lavazza, sono potute entrare in gioco poiché essendosi aperta la possibilità di individuare nicchie cui offrire prodotti dalle caratteristiche

più elevate a un prezzo più alto ma accettabile, proprio perché valorizzato con maggiore competenza da parte del consumatore. Provenendo da un mercato molto sofisticato come quello italiano, queste MMNE sono però incapaci di creare in Cina le competenze e la conoscenza di base sul caffè, IDENTICO IN CAPITOLO 6 per almeno due ragioni: a) a causa della loro dimensione: troppo limitata per un mercato così grande, non può contare sulla disponibilità di risorse adeguate per creare un'«esperienza sociale» del valore del caffè; b) per l'eccessiva sofisticatezza della loro offerta, inadatta a mercati in via di apprendimento. Accedono quindi al mercato cinese come *second mover*.

IDENTICO
AL
CAPITOLO
6

3.2 La conoscenza reciproca di imprese e mercati

La letteratura relativa all'internazionalizzazione sottolinea la necessità di acquisire una sufficiente conoscenza dei mercati esteri soprattutto attraverso l'esperienza diretta (*apprendimento esperienziale*) che si matura operando oltre frontiera. Poco discute invece della necessità, da parte dei mercati, di comprendere l'offerta delle imprese e il suo sviluppo – comprensione che richiede, come abbiamo visto, un percorso di educazione del mercato stesso. Meno ancora la letteratura approfondisce quali modi seguire per educare più rapidamente il mercato.

La conoscenza dei mercati esteri si può classificare⁵ in: istituzionale, di business e di internazionalizzazione. La prima si riferisce alla conoscenza della cultura estera, delle istituzioni, delle regole sociali, della normativa e dei regolamenti. La seconda concerne consumatori, concorrenti e condizioni di mercato in paesi specifici. La terza riguarda il know-how dell'impresa in termini di capacità di adattamento delle risorse e delle abilità per intraprendere operazioni internazionali. Mentre le prime due aiutano l'impresa nell'essere vigile su opportunità e problemi che si possono generare nel mercato estero (per esempio esplorazione), la terza competenza mette in grado l'azienda di intraprendere azioni appropriate (per esempio *exploitation*) per aprire nuovi mercati⁶. Le MMNE dovrebbero sviluppare le tre competenze citate per poter accedere ai mercati esteri con ragionevole speranza di successo.

IDENTICO
IN § 3.7
E
CAPITOLO
6

Fin qui la letteratura ha descritto le condizioni lato impresa, man-

cano invece le condizioni lato mercato. Si suppone, infatti, che la flessibilità dell'impresa sia assoluta e che questa si possa e si debba adattare alle condizioni di mercato in modo totale. Alla prova dei fatti ciò non è del tutto vero. Sebbene lo sforzo maggiore di adattamento sia in carico all'impresa, infatti, essa non può stravolgere la propria natura, le proprie competenze e abilità, le fonti dei propri vantaggi competitivi in una logica di *zero-base strategy*. La sua cultura di prodotto e di mercato, unita alla dimensione media e spesso a una governance di tipo imprenditoriale, limitano la sua adattabilità, che non può dunque essere totale: in altre parole, per raggiungere i suoi obiettivi, l'impresa richiede la presenza di un mercato sufficientemente educato alla sua offerta.

Si evidenziano, a questo proposito, due posizioni dinamiche: quella dell'impresa che cerca di adattarsi al mercato quanto più le è possibile, **provando ad avvicinare la propria offerta alla comprensione dei clienti**; quella del mercato che acquisisce competenza e che arriva progressivamente a cogliere il valore dell'offerta dell'impresa compatibile con la sua cultura di qualità. **RILEGGERE, UN PO' RISCritto**

I clienti accrescono nel tempo la loro esperienza attraverso il comportamento di acquisto. Al crescere della loro conoscenza, il mercato si segmenta in modo sempre più specifico e sofisticato.

Nei nuovi mercati **ancora** ineducati, l'avvicinamento da parte dei consumatori ai prodotti che richiedono alta competenza è ridotto dalle abitudini culturali diverse, dalle limitate politiche di marketing delle imprese distributive e dalla molto semplificata comparazione dei prezzi. I prodotti di qualità più elevata, quando non basano la loro attrattività soprattutto sul valore e sulla notorietà di marca, richiedono al cliente esperienza e competenza; ciò produce chiare implicazioni sulle strategie e sulle modalità di ingresso delle MMNE nei mercati emergenti.

3.3 La marca: strategie e forza

Il tema della marca, della sua notorietà e della sua percezione, è un punto fondamentale nella definizione e rilevazione del livello di educazione di un mercato. Il valore di marca raccoglie assieme le infor-

mazioni di prodotto, l'esperienza collettiva di uso, la misura del valore dell'offerta, la reputazione e il posizionamento competitivo di un'azienda: in altre parole misura le conoscenze accumulate nel tempo sui prodotti e sulle imprese.

Nel mercato cinese sono rilevabili alcune condizioni che riguardano in particolare la costruzione della reputazione delle marche delle MMNE, le quali sovente soffrono di bassa riconoscibilità e reputazione limitata:

- a necessità di adattamento dei prodotti alle specificità del mercato cinese relativamente ad aspetti funzionali (taglie e dimensioni) e simbolici (colori e forme);
- la necessità di spiegare uso e funzione del prodotto nella vita quotidiana e nella costruzione identitaria del consumatore, collegandoli al contesto della società (per esempio, nei prodotti alimentari, le finalità e proprietà salutistiche specifiche e non semplicemente il sapore); non esistono e non si possono dare quindi per scontate le conoscenze diffuse e consolidate, normalmente presenti sui mercati d'origine;
- la necessità di illustrare e far comprendere al consumatore le chiavi e le componenti di valore sia in termini generali della categoria, sia in quelli specifici del singolo prodotto.

Più in generale si tratta di costruire una cultura di prodotto che, seppure possiede una maggiore e più rapida facilità di comprensione presso le classi di reddito più elevate e più esposte a un contesto internazionale, trova difficoltà crescenti via via che si procede verso classi medie e mercato di massa. La considerazione comune che se ne ricava è quella di un'inevitabile esigenza da un lato di adattare e di aumentare la localizzazione dell'offerta e dall'altro di formare una cultura dell'acquisto più vicina ai modelli presenti sui mercati d'origine, poiché le offerte delle MMNE si fondano su riferimenti di comportamento e criteri di scelta diversi da quelli cinesi.

Nelle strategie di marca ciò assume caratteristiche del tutto originali che si focalizzano su quattro aspetti così riassumibili:

- componenti di valore di una marca per il consumatore cinese;
- traduzione della marca secondo lingua e cultura cinese;
- necessità di esperienza, rassicurazione e visualizzazione della marca;
- importanza della leadership di marca in un contesto definito.

Come suggerisce Schulz⁷ la recente introduzione delle marche in Cina ha attraversato tre fasi principali. La prima riguarda il concetto di globalizzazione proposto da Levitt⁸ secondo cui l'organizzazione che si affaccia sul mercato sceglie di estendere e rafforzare il concetto globale di marca e di prodotto analogamente a quanto avviene nei mercati dove è presente da tempo. Questa è la strategia (*replicazione*) adottata dalle grandi imprese globali nel mercato cinese, in particolare nelle principali metropoli, dove la distanza culturale e strutturale rispetto all'Occidente è minore. Il mercato finisce però presto per saturarsi, o per essere sovraffollato di competitori. Questo approccio mostra dunque rapidamente i suoi limiti.

La seconda fase è quella del «think global, act local» (*glocalizzazione*), che significa utilizzare concetti e competenze di produzione, logistica e processo sviluppati nei mercati di origine e applicarli nel nuovo mercato nelle condizioni possibili, compatibilmente ai vincoli presenti nella comunicazione (disponibilità di media), nelle alternative distributive, nel merchandising⁹.

La terza fase riflette il concetto di «think local, act local» e prevede lo sviluppo di politiche di marca, di marketing e di comunicazione pensate specificamente per il mercato cinese, mantenendo i vantaggi derivanti da conoscenze, metodi, tecniche e approcci manageriali sviluppati sui mercati di origine.

Successivamente alcune imprese hanno intrapreso quella che si può definire una quarta fase, che non ha esempi nelle strategie e politiche di marketing internazionali precedenti e che riguarda la *post-glocalizzazione*, la strategia di mercato internazionale che intende costruire una personalità di marca che nasce in un contesto culturale e di mercato specifico di un paese, senza perdere alcune caratteristiche globali, e che finisce per dar vita a un'identità nuova di brand, insieme globale (capacità di essere accettata globalmente) e locale (identità di origine), che

viene poi allargata ad altri paesi. Questa politica trova in Cina una frequente applicazione a causa delle condizioni proprie di quel mercato.

Le ragioni di forza di una marca sul mercato cinese appaiono poggiate su tre elementi di fondo che non sono poi così lontani dai mercati occidentali anche se assumono forza e carattere diversi. Questi tre elementi riguardano: *a*) i valori che la definiscono, *b*) la storia e un passato di reputazione, *c*) la ricchezza di riferimenti culturali a cui si collega.

Le imprese europee – e italiane in particolare – possono godere di alcuni vantaggi significativi nella costruzione di un'immagine di marca proprio perché poggiano su aspetti che sono propri della loro tradizione di mercato. Il rischio in cui spesso le MMNE incorrono è **tuttavia** **AGGIUNTA MIA** quello di dare per scontate conoscenze e percezioni dei consumatori che sono proprie dei mercati di provenienza, ma che non trovano corrispondenza in quelli di recente formazione. **Per non correre** questo rischio occorre offrire un tracciato narrativo chiaro **della** storia della marca e **del** suo consolidato di valori; sono necessari robusti riferimenti culturali che devono appartenere all'origine della marca ma essere contemporaneamente comprensibili e coerenti con quelli dei consumatori del mercato culturalmente lontano. Si deve proporre una chiave valoriale definita e chiara, che colga uno spazio di posizionamento comprensibile per il consumatore obiettivo e che possa essere identificata da questi come importante nei criteri e nelle alternative di scelta.

Il consumatore cinese è interessato alla conoscenza del percorso storico della marca, poiché non ha esperienze precedenti. La storia della marca rappresenta una prova di valore data dal suo permanere nel tempo. I riferimenti della tradizione assegnano alla storia il ruolo di costruzione di una reputazione che non può essersi già realizzata nel mercato, **a fronte di un ingresso recente**. Molte imprese di medie dimensioni italiane ed europee possiedono marche con elementi di storia e riferimenti culturali unici e straordinari. Devono riuscire a renderli evidenti e a unirli a valori positivi per il consumatore cinese. Lo studio del contesto socio-culturale è quindi una premessa essenziale per lo sviluppo di ogni strategia di marketing in Cina¹⁰.

3.4 Il nome della marca

Un aspetto del tutto nuovo e di fondamentale importanza è dato poi dalla necessità di tradurre il nome di marca. Finora i problemi di traduzione della marca in un mercato internazionale erano collegati solamente ai significati e alle similitudini fonetiche che venivano assunte nel paese di arrivo e che potevano proiettare identità indesiderate sulle marche, dando luogo a casi ed episodi quasi grotteschi. Con l'apertura del mercato cinese la situazione è cambiata in modo importante, legandosi alle specificità e complessità maggiori, di tipo culturale e **linguistico**¹¹.

Sviluppare una marca globale può essere molto corretto secondo una strategia di marketing astratta, ma **questa strategia** non considera le differenze culturali esistenti, mantiene un approccio pseudo-coloniale che non può essere applicato in tutti i mercati, soprattutto in quelli che meno accettano o possiedono elementi di omogeneità occidentale.

Keller¹² definisce la *brand equity* come composta da consapevolezza (*awareness*) e da immagine (*image*). La consapevolezza deriva dal riconoscimento (*recognition*), cioè dalla corretta individuazione, e dal richiamo (*recall*), cioè dalla facilità di ricordo **nel momento dell'**acquisto. L'immagine è definita dalle percezioni del consumatore relativamente alle associazioni che la marca **genera nella** sua memoria.

La coerenza con i riferimenti culturali del paese in cui si desidera che la marca venga diffusa è comprensibilmente un punto importante in ogni contesto, ma assume una rilevanza strategica in Cina. Una marca è composta, infatti, da molti elementi identificativi: il nome, il logo, i segni, i colori, le immagini grafiche, il *lettering*, dove comunque il nome rimane l'elemento centrale. Fattori che influenzano la scelta del nome sono l'indicazione dei benefici di prodotto o delle caratteristiche dell'azienda che lo produce, la qualità promessa e il posizionamento desiderato, i legami con il logo e con il packaging, l'effetto paese di origine, i valori tradizionali del mercato di arrivo, il senso di patriottismo, i credo e le abitudini diffuse nei consumatori target.

I caratteri di scrittura cinesi hanno, oltre a suoni specifici, significati associati che possono influire significativamente sulla percezione della marca. La lingua semplificata scritta, che si chiama *pu tong hua*, può essere utilmente impiegata per i nomi di marca poiché è la

più comprensibile per tutti i cinesi¹³. Anche se un nome può essere tradotto in caratteri cinesi, ciò non significa che questo assuma comunque un significato comprensibile per un consumatore cinese, poiché il suono o l'insieme dei significati che ne derivano possono risultare privi di senso. Per esempio la scelta di traduzione del caffè Maxwell House in «la marca della mia famiglia» non ha avuto successo poiché il caffè non appartiene alla cultura cinese e quindi un significato collegato alla tradizione non è comprensibile e accettabile in quel paese: con un nome senza significato diretto e un suono che richiamasse una marca occidentale il prodotto sarebbe risultato più credibile. Successivamente quindi il nome è stato sostituito da un altro connesso al grano (*maiswei'er* 麦斯威尔), in grado di aiutare la comprensione per un consumatore ineducato al prodotto.

Vi sono diversi approcci alla traduzione del nome, Fan¹⁴ ne indica tre: la traduzione diretta, cioè l'adozione di un suono cinese equivalente a quello originale senza alcun significato specifico; la traduzione libera, dove il nome straniero è tradotto con un significato cinese senza mantenere la pronuncia originale; la traduzione mista, in cui è mantenuto un suono simile all'originale, ma viene aggiunto un significato coerente. Nella scelta di un nome, normalmente in Cina è assegnata maggiore enfasi al significato rispetto al suono, anche se costituisce un fattore positivo il poter associare un suono simile all'originale a un significato coerente.

I riferimenti principali che riguardano la traduzione della marca sono associabili all'indicazione dei benefici del prodotto, al posizionamento di marca desiderato e ai valori culturali che la marca contiene. Ogni carattere cinese è associato a un suono sillabico e a un significato proprio, mentre i caratteri dell'alfabeto europeo non hanno in sé significato alcuno ed è solo la loro composizione a creare un suono specifico dotato di senso. La lingua cinese è parte fondamentale dei modelli di pensiero delle persone e influenza fortemente il loro modo di ragionare: i nomi che non hanno significato diretto sono estranei alla cultura cinese, mentre non lo sono nella cultura occidentale (si pensi per esempio a sigle, acronimi, cognomi ecc.).

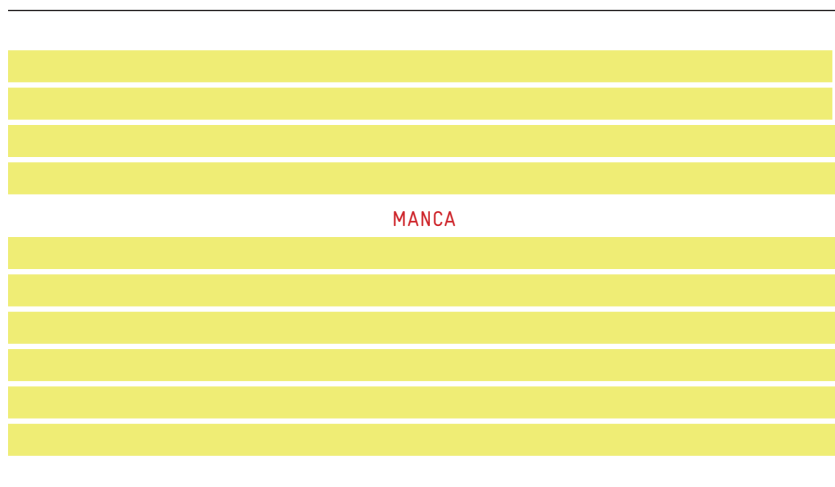
Un esempio esplicativo può essere quello di Coca-Cola, la cui traduzione cinese si pronuncia «Ke-Kou-Ke-Le» (可口可乐) e significa

«buona e rende felici»; la soluzione collega la marca alle caratteristiche del prodotto e ai risultati ottenibili dal suo utilizzo: i significati sono più importanti dei suoni, anche se in casi come questo la loro combinazione rappresenta ovviamente la soluzione preferibile. In alcune situazioni però occorre seguire una logica opposta perché più adatta al prodotto in gioco. La traduzione cinese di Nike per esempio **QUAE?** non ha alcun senso compiuto ma suona estranea/esterofila e attrae coloro che sono sensibili allo stile di vita occidentale, mentre Reebok viene tradotto come «passo ardito» (锐步) ma non presenta alcun sapore internazionale. È necessario quindi scegliere la traduzione valutando con attenzione il segmento obiettivo e le sue attese.

Da ricerche effettuate su questo tema¹⁵ emerge un modello di riferimento per la definizione del nome di marca (Figura 3.1) che comprende cinque alternative di base:

- la similitudine di suono;
- la costruzione di significato;
- la ricerca di sincronia culturale;
- le soluzioni integrate tra le diverse componenti;
- il mantenimento della marca originale senza alcuna modifica.

Figura 3.1 Composizione del nome di marca in Cina



La scelta di ricercare un nome di marca che crei similitudine di suono con la marca originale mantiene una coerenza fonetica e un riconoscimento di tipo globale, ma occorre verificare che i caratteri che producono il suono non portino in sé significati negativi o non desiderati. Si deve comunque considerare che un qualche significato, sia pur debole, emerge comunque dagli ideogrammi scelti. Un esempio di questa alternativa sono le automobili Audi, la traduzione del cui nome in cinese è stata impostata su di un suono fonetico simile «Ao-Di» (奥迪) che non ha significato diretto alcuno nella lingua cinese, ma che per questo richiama un prodotto occidentale destinato a una nicchia sensibile all'internazionalizzazione.

Una marca internazionale deve quindi decidere quale immagine (occidentale o locale) vuole perseguire, riferendosi all'esistenza di un mercato educato o da educare. Se un nome occidentale beneficia dell'effetto paese d'origine ed è più coerente con l'originale, un nome locale può invece avere maggior appeal per il fatto che i consumatori lo trovano più comprensibile e quindi è più facile identificarsi con esso. Occorre comunque ricordare che in generale un nome cinese è composto da due, massimo tre sillabe (corrispondenti a singoli caratteri). Per rispettare questa caratteristica succede dunque spesso che la creazione di significato porti a una scelta in cui la pronuncia originale della marca viene abbandonata a favore della costruzione di un messaggio che sia indicativo del posizionamento ricercato. A questo punto si può assistere a un completo rinnovamento del nome di marca, mentre rimangono comuni il logo, i colori e gli altri elementi grafici. È il caso per esempio della birra Heineken che ha tradotto il proprio nome con «Xi-Li» (喜力) il cui significato è quello di «forza felice». In questo modo viene completamente slegata ogni connessione tra il nome originale e la sua declinazione locale, lasciando il compito di mantenere coerenza di immagine agli elementi visivi della marca.

La ricerca della sincronia culturale riguarda l'individuazione di un nome che abbia valore positivo nella cultura cinese e consenta un riferimento a identità sociali condivise. Ciò significa costruire un nome di marca che possa essere anche in parte lontano come suono e come posizionamento desiderato rispetto al nome originale, ma che possieda caratteri accettabili con facilità dal consumatore locale, perché apparte-

OK AGGIUNTA? C'ERA UN "quindi" che implicava una consequenzialità non immediatamente coglibile

nenti al suo sistema di valori tradizionali di riferimento. Un caso interessante a questo proposito è quello della bibita energetica Red Bull, il cui nome è stato tradotto con i caratteri 红牛 pronunciati «Hong-Niu» che letteralmente significano «mucca rossa», poiché la mucca rappresenta un simbolo positivo nell'oroscopo cinese (il 2009 è stato l'anno della mucca) rimandando a lavoro, robustezza, mansuetudine e opulenza – mentre il toro, **icona della bevanda in Occidente**, viene percepito molto meno positivamente e non ha il valore culturale che invece possiede da noi, dove è simbolo di forza e irruenza.

La scelta integrata cerca di combinare i tre aspetti precedenti. È evidente come questa sia in teoria la scelta preferibile, ma non sempre è percorribile poiché non è detto che i tre requisiti possano coincidere in un unico nome. A volte inoltre questa opzione fa perdere alla marca le evocazioni occidentali che in alcuni casi possono essere necessarie alla percezione di valore. Un caso interessante è quello di Ikea che ha tradotto il proprio nome in «Yi-Jia» (宜家) che significa «casa (famiglia) appropriata». La scelta comprende un suono simile nel dittongo creatosi, un significato di posizionamento corretto perché perfettamente in linea con la missione della marca in termini globali, e un riferimento coerente con la cultura cinese in cui la casa e la famiglia rappresentano valori chiave. Pal Zileri, marca di abbigliamento maschile ha invece deciso di affidarsi a una traduzione fonetico-culturale. Ha scelto, cioè, di utilizzare un nome a caratteri cinesi, che si avvicini il più possibile alla pronuncia italiana, ma che utilizzi i suoni presenti nei fonemi cinesi e che, contemporaneamente, trasmetta un significato positivo, la cui traduzione in questo caso è «colomba che vola». La cultura tradizionale cinese, infatti, affianca la presenza di spiriti buoni e cattivi alle pratiche umane quotidiane. La scelta di acquisire una traduzione di senso compiuto e dalle connotazioni propiziatrici positive, come quello di una colomba che vola, è quindi finalizzata a una maggiore integrazione con la cultura locale a supporto delle scelte di marketing. Il logo presente all'interno e all'esterno dei punti vendita è il medesimo utilizzato in Italia. Però, quando la marca viene citata da terzi in forma scritta, per esempio nelle riviste, accanto al nome internazionale Pal Zileri compare tra parentesi la traduzione «Bójué lái lì» 伯爵莱利. Affiancare i due nomi, quello occidentale a quello cinese, significa permettere al consumatore di riconoscere il logo e di memorizzarlo.

Infine, ulteriore alternativa perseguita dalle imprese occidentali è quella di non adattare nulla al mercato locale, mantenendo la marca e la grafia originali, insistendo sull'idea di globalizzazione e di prodotto internazionale. Questo è per esempio il caso di molti beni di alto di gamma e del lusso. Tale scelta, pur inseguendo vantaggi chiaramente definibili e collegati alle strategie globali di marca, deve pur considerare che i caratteri latini del nome dovranno comunque essere tradotti in cinese, sia per consentirne la pronuncia, sia per la necessità di essere scritti quando si debba citare la marca nei media o nei vari supporti di stampa. Mantenendo inalterato il nome originario si finisce per affidare il nome di marca a traduzioni estemporanee e non codificate, diverse di volta in volta, da parte di redattori che non hanno alcuna conoscenza (o ne hanno una molto limitata) dei valori e delle strategie di marca. Ciò è già di per sé negativo, ma può essere ancora peggio se la traduzione popolare non corrisponde a un posizionamento di immagine desiderato.

3.5 Il country of origin effect

La necessità di esperienza, di rassicurazione e di visualizzazione della marca sono fattori che assumono un'importanza notevole nel contesto del mercato cinese proprio per la sua relativa ineducazione e inesperienza.

Esiste il bisogno nel consumatore di essere rassicurato attraverso prove molteplici di reputazione della marca, che coinvolgono numerosi aspetti. Innanzitutto nelle componenti grafiche della marca e delle confezioni occorre valutare la percezione culturale del colore, che differisce fortemente tra Cina e Occidente¹⁶. Questo vale in tutte le rappresentazioni «fisiche» della marca, compreso il layout dei punti vendita monomarca, così importanti in Cina nelle strategie di comunicazione, rappresentazione, rassicurazione ed esperienza, essenziali nei processi di educazione del mercato.

Un aspetto che combina le politiche di marca e l'educazione del mercato è quello che riguarda l'immagine del paese di origine, una corretta percezione del cui valore è di fondamentale aiuto nella valorizzazione e affermazione delle marche delle MMNE – che non godono

della notorietà globale delle MNE e non possiedono le risorse promozionali sufficienti¹⁷.

Un'immagine-paese positiva che si proietti su determinate categorie di prodotto è sicuramente un facilitatore di accettazione e rappresenta una garanzia per il cliente, riducendone preoccupazioni e percezione di rischio nel momento dell'acquisto¹⁸. I nuovi grandi mercati tuttavia **non sono ancora pienamente educati a cogliere il valore** di un'immagine-paese che si costruisce nel tempo, attraverso esperienze sociali di consumo e informazioni credibili sulla qualità dei prodotti e sul «saper fare» del paese di provenienza¹⁹.

L'abitudine delle PMI italiane è quella di riferirsi, in alcuni settori chiave, alla reputazione del cosiddetto made in Italy. Ciò è particolarmente vero per tre macrosettori B2C (abbigliamento, alimentare, arredamento) e per un settore B2B (automazione meccanica), **le quattro A** di cui abbiamo già detto, la cui reputazione è sufficientemente forte nei mercati educati ma può essere molto debole, se non assente, in quelli nuovi, dove dunque fare riferimento e appoggiarsi solo di essa non porta risultato.

L'apprendimento dell'immagine-paese è un processo che deve essere condotto coerentemente e collettivamente da imprese e istituzioni. In un mercato non educato, la percezione dell'immagine del paese estero di origine dei prodotti non può essere la stessa che nei mercati tradizionali, non tanto in termini di distorsione verso costrutti del tutto imprevisti e indesiderati – aspetto che può comunque frequentemente avverarsi –, quanto piuttosto per un'assenza di caratteristiche peculiari o per la presenza di caratteristiche solamente percepite in modo confuso e superficiale. Recenti ricerche²⁰, fanno emergere una percezione del tutto parziale dell'immagine dei prodotti italiani in Cina. I consumatori cinesi tendono infatti, comprensibilmente, a costruire un'immagine semplificata, dove la specificità di paese viene assorbita da quella di area omogenea. In particolare risulta loro difficile poter distinguere tra Italia, Spagna, Portogallo, Grecia e altri paesi europei: preferiscono quindi accumularli in un'immagine «occidentale» dapprima ed «europea» poi. Inoltre la correlazione tra prodotto e paese viene costruita sulla loro recente esperienza di mercato, per cui è il primo entrante o il leader di mercato a costruire l'immagine-paese. Come abbiamo accen-

nato, gli Stati Uniti sono quindi il paese del caffè (Starbucks) e della pizza (PizzaHut), la Svezia quello dei mobili (Ikea), mentre l'Italia è il paese del cioccolato (Ferrero).

La presenza delle principali marche italiane in Cina è inoltre circondata da una percezione *stand-alone* che le induce a utilizzare in modo molto limitato l'effetto immagine del paese d'origine. In effetti a essere interessate all'immagine-paese sono soprattutto le MMNE che devono necessitare di una piattaforma di immagine che sostenga le loro marche; non lo sono invece le imprese leader che seguono strategie di globalizzazione e le cui marche concorrono eventualmente a costruire l'immagine-paese, non a sfruttarla.

Le marche forti sono privilegiate rispetto a quelle deboli in misura maggiore in un mercato ineducato rispetto ai mercati educati. È un altro aspetto di quella «sindrome da numero uno» di cui abbiamo già detto e che riguarda la necessità di costruire un criterio di scelta semplificato tra innumerevoli alternative non così facilmente distinguibili tra loro e in parte sconosciute, giunte sul mercato in modo velocissimo, senza poter attendere che il consumatore si costruisse una capacità di scelta sofisticata come quella che in Occidente contraddistingue, dopo molti decenni di sviluppo, le società basate sui consumi.

L'identificazione della marca leader come rassicurante approdo di acquisto è un processo noto da tempo, ma la dimensione che può assumere in Cina è dominante, combinata all'effetto rafforzativo dato da una cultura di società collettiva, molto influenzata dall'opinione sociale dell'acquisto. Per ridurre la possibilità di errore – che avrebbe un costo elevato di reputazione sociale – in ogni settore o categoria di prodotto il consumatore cinese ricerca la marca leader per ridurre il rischio percepito e l'ansia della scelta. Ciò tende a rafforzare le marche già forti a discapito dei nuovi entranti, mantenendo bassa l'innovazione dell'offerta, favorendo le grandi aziende globali e riducendo l'appeal delle marche di nicchia, che invece sono un patrimonio diffuso della produzione italiana di qualità.

Per queste marche si tratta allora di trovare e far emergere posizioni di leadership anche parziale o di nicchia (la prima marca della micro nicchia) e aumentare così la propria reputazione.

Kleppe²¹ nota come per raccogliere gli effetti di immagine legate al

paese di origine ci deve essere una corrispondenza coerente tra l'identità culturale di origine (quella politica, sociale, economica e tecnologica) e il prodotto proposto. Nel caso dei prodotti made in Italy è utile far conoscere e apprezzare l'identità e lo stile di vita italiani come fattori di posizionamento e di reputazione dei prodotti. Questa azione prevede ovviamente comportamenti cooperativi tra le imprese italiane, non facilmente ottenibili a causa di elementi strutturali (limitata dimensione delle imprese e scarsa abitudine ad accordi e alleanze) e culturale (forte individualismo degli imprenditori). In questo l'impresa ha una difficile responsabilità sociale, quella di contribuire all'educazione del mercato. Difficile perché nel DNA dell'impresa – media e piccola in particolare – vi spesso è un enzima autodistruttivo che focalizza l'attenzione verso strategie volte *in primis* a ridurre i possibili vantaggi per i concorrenti piuttosto che alla costruzione del bene comune.

Ciò porta in molti casi i piccoli a competere tra loro più che a unirsi per affrontare i grandi player, finendo per venire estromessi dal mercato a favore di questi ultimi. La nuova internazionalizzazione in mercati non educati richiede invece capacità strategiche di alleanza e di collaborazione, senza le quali il fallimento è pressoché assicurato. Si tratta di una conseguenza del paradosso che le imprese italiane devono spesso affrontare: quello della visibilità della piccola impresa in un grande mercato.

3.6 Country sound branding

I mercati ineducati rappresentano le nuove frontiere dello sviluppo globale: non saper cogliere le potenzialità che essi offrono allo sviluppo delle MMNE europee significa porre le stesse imprese a rischio di sopravvivenza.

Questi mercati sono spesso culturalmente molto lontani da quelli domestici e perciò pongono, come già accennato, una triplice sfida: concorrere alla loro educazione cosicché le offerte delle MMNE possano essere comprese e valorizzate; sviluppare modalità di educazione cross-culturali, coerenti con le loro culture; costruire modelli di sviluppo internazionale delle MMNE del tutto nuovi, adatti ai mutamenti intercorsi negli scenari economici mondiali.

Un aspetto che collega operatori locali e mercato educato riguarda il cosiddetto *country sound branding*, cioè marche che suonano nella loro pronuncia come provenienti da paesi specifici che godono di reputazione elevata sulla categoria di prodotto, ma che a questi paesi in realtà non appartengono.

Nei nuovi mercati i consumatori non sono ancora completamente educati a – e in grado di – costruire immagini-paese coerenti e vicine alla realtà (numerose ricerche dimostrano peraltro come a volte non lo siano nemmeno i consumatori di paesi in cui i prodotti con una marcata immagine-paese sono presenti da più tempo). **OK RISCrittura?** Non esistono nemmeno stereotipi positivi su cui appoggiarsi²². Nei mercati di recente formazione spesso la conoscenza dei paesi di origine dei prodotti è insomma confusa e incerta, appartiene a una familiarità solo iniziale e a un concetto di qualità **generico**. Sul mercato cinese, per esempio, la conoscenza dell'Italia è molto ridotta, a causa della distanza culturale, dello squilibrio dimensionale, per il ruolo minoritario giocato internazionalmente dal nostro paese, per la chiusura patita per molti decenni da quel mercato. Rimane così molto difficile per un consumatore identificare le specificità qualitative della produzione italiana, le eccellenze del made in Italy.

Inoltre per un cinese è quasi impossibile distinguere un *sound brand* italiano da uno francese, tedesco o britannico. In effetti la distanza culturale è tale che i suoni e i caratteri delle marche appaiono alle orecchie e agli occhi del consumatore come «occidentali» e non specificatamente appartenenti a qualche nazione della galassia europea. Alcune ricerche²³ mostrano come esista una percezione a imbuto, in cui dapprima si percepisce un'origine di area mondiale (Occidente), che si affina nel tempo attraverso un processo di apprendimento in sub area (Europa) e che solo dopo un processo di esperienza reiterata, studio e comprensione può identificare aree paese specifiche (Italia). Facile immaginare come sia pressoché impossibile identificare le regioni di provenienza (Toscana, Veneto ecc.).

In altre parole, in un mercato nuovo la percezione *country of origin* (COO) si costruisce attraverso un apprendimento che richiede tempo e politiche di comunicazione coerenti: non è affatto un dato di partenza su cui fondare la reputazione di un operatore che intenda estendere la propria presenza.

Il processo di costruzione di una *country of origin image* (COI) coerente e globale non è quindi per nulla semplice – e forse nemmeno del tutto possibile, data l'interferenza delle condizioni culturali e storiche dei paesi destinazione, inevitabilmente non omogenee. Nei nuovi mercati tale immagine è riferita più facilmente a un'area sovranazionale con caratteri di omogeneità (per esempio: Europa), che riduce la difficoltà della percezione ed evita la confusione tra immagini nazionali **OK AGGIUNTA?** non chiaramente definite nelle loro diversità. In più, in mercati di grandi dimensioni come la Cina, la distinzione tra paesi tra loro molto vicini culturalmente e geograficamente, nonché notevolmente più piccoli, come Italia, Francia, Spagna, risulta assai difficile.

Siamo insomma solo all'inizio di un processo di apprendimento che può percorrere molte strade, ma che per ora non pare affrontato in modo coerente e con la dovuta perseveranza né dalle policy degli enti italiani di sviluppo economico, né delle associazioni di categoria, né, spesso, dalle singole imprese.

In mercati lontani e solo parzialmente educati dal punto di vista di marche e prodotti, come la Cina, il *sound branding* colpisce il consumatore in quanto identificativo di una macro-area di provenienza più che di un paese di origine: una marca che suona «italiana» per un consumatore europeo, suona infatti «occidentale» per un consumatore cinese. **AGGIUNGEREI QUALCOSA DEL TIPO:** Del resto, sfideremmo qualsiasi consumatore italiano a distinguere tra marche orientali: cinesi, giapponesi, coreane...

Le grandi marche italiane giocano in questo quadro una partita individuale, occupandosi comprensibilmente più di rafforzare la propria notorietà che di promuovere un concetto di immagine-paese: sono marche-nazioni molto più dei loro paesi di origine e non trovano alcuna convenienza a promuovere il COI, per non favorire possibili concorrenti di minori dimensioni; hanno forza intrinseca e non sempre vogliono essere associate a un singolo paese; sono cittadini del mondo e desiderano appartenere ai propri clienti ovunque.

L'approccio all'immagine del paese d'origine cambia enormemente se si tratta di un'impresa medio-piccola o di una grande: nel primo caso rappresenta una protezione e una promozione, nel secondo a volte un impaccio. Emerge quindi con evidenza²⁴ come il COO non abbia importanza là dove le marche abbiano una forza **intrinseca OK?**

Ancora una volta si presenta il rischio che la letteratura sull'argomento (di matrice statunitense), laddove si parli di grandi marche di massa e non di nicchia (come nel caso delle marche italiane), porti a una visione parziale della realtà. Se si passa dalle valutazioni del COO su grandi marche a quello del COO su marche piccole l'effetto è del tutto diverso. Nel primo caso si considera addirittura l'effetto delle singole marche sui paesi, in particolare di grandi marche su piccoli paesi (Ikea-Svezia, Nokia-Finlandia, Skype-Estonia).

Poco è stato inoltre detto sull'influenza di COO cumulato di piccole e grandi marche sulla percezione di altre piccole marche. In questo senso i punti vendita assumono un ruolo rilevante nella costruzione dell'immagine collegata a un paese poiché sono luoghi di esperienza del mondo della marca. Sovente, in una logica di globalizzazione paradossale, questa possibilità viene utilizzata molto parzialmente dalle marche originali e molto di più da quelle *country sound*.

Generalmente si tende a considerare il fenomeno del *country sound branding* come negativo verso le marche originali e verso l'immagine-paese, poiché favorisce e mantiene evidentemente un tasso di ambiguità e di scarsa trasparenza nei confronti del cliente. Tuttavia questi giudizi dovrebbero essere mitigati da alcuni aspetti positivi che prendono forma nei nuovi mercati, meno competenti in materia di marca e prodotto.

Come abbiamo puntualizzato, nei nuovi mercati la conoscenza del COO è scarsa e spesso confusa, in particolare verso paesi con cui non si ha un'assidua e ripetuta frequentazione culturale e storica o che non giocano ruoli di leadership nello scacchiere internazionale. Inoltre si è già detto come le grandi marche italiane globali non sostengano deliberatamente l'immagine-paese come **sinonimo** OK CORREZIONE? di produzione di eccellenza, in parte per il desiderio di rafforzare il proprio ruolo di marca globale, in parte per non trainare potenziali concorrenti provenienti dal COO. Si deve partire quindi da questa cornice per inquadrare il ruolo positivo che un *Italian sound branding* può giocare.

L'*Italian sound branding* può rappresentare un acceleratore dell'immagine COO presso consumatori che non ne hanno percezione. L'emergere e il ripetersi di nomi e simboli che richiamano a un paese specifico, in questo caso l'Italia, in alcuni settori e categorie di prodotto – abbi-

gliamento su tutti, seguito da arredo e alimentare – suggerisce e costruisce nella mente del cliente cinese un collegamento spontaneo tra la categoria e il paese. Lo fa su più dimensioni: innanzitutto sul suono della marca, non dobbiamo dimenticare la grande difficoltà da parte di una lingua distante (dove la distanza è multiculturale) di assegnare a contesti nazionali diversi un nome che appare semplicemente «occidentale», come risulterebbe difficile per un italiano distinguere un nome cinese da uno coreano o giapponese o vietnamita; un secondo piano riguarda la simbologia iconica, come la bandiera o l'uso dei suoi colori, per gran parte inizialmente sconosciuti e in questo modo resi più familiari; un terzo piano riguarda simboli e immagini italiane che accrescono la familiarità dei luoghi (Firenze, Pisa, Roma, Venezia ecc.), facilitando individuazione e collocazione nel contesto occidentale o europeo della specificità italiana.

Un *Italian sound brand* può provenire da altri paesi europei, come nascere direttamente dal mercato locale. Gli esempi sono molteplici. Si può ricordare nel primo caso Costa Coffee (UK), che nei suoi punti vendita al *brand sound* unisce anche una forte atmosfera italiana, sia nell'arredamento, sia nelle immagini di luoghi che coprono le pareti, sia nei nomi di prodotto; lo stesso si può dire di Pronto Caffè (Giappone): evidentemente espedienti di questo tipo introducono e rafforzano nella mente del cliente cinese un collegamento diretto tra caffè e Italia. Nel secondo caso, tra i molteplici esempi, scegliamo quelli di Giormani Arredamento, che riprende nel logo i colori italiani, e di Marco Polo Bread **CHE FA CHE COSA???**. Il collegamento con il made in Italy esce rafforzato da queste scelte, creando una piattaforma di prima conoscenza e identificazione del COO su cui possono poggiare le aziende italiane che nel nuovo mercato entrano successivamente e che, nel quadro di un mercato maggiormente educato²⁵, riescono a far percepire e apprezzare un'offerta qualitativamente migliore che altrimenti sarebbe difficilmente compresa. Una crescente diffusione di *Italian sound branding* ha come effetto una crescita del valore percepito dell'immagine-paese sulle categorie di prodotto interessate, e quindi un esito trainante all'inizio del processo sia di ingresso delle marche sia di educazione del mercato all'immagine made in Italy. Questo effetto positivo iniziale è comunque temporaneo.

In effetti, se in una prima fase di sviluppo del mercato gli effetti positivi tendono a superare quelli negativi, l'inevitabile successivo posizionamento di marche e prodotti spesso di qualità e prezzo inferiori nelle fasi di mercato meno pionieristiche può rappresentare per i clienti un motivo di irritazione o di caduta di immagine, che finisce poi per pesare negativamente sulla COI in generale. **OK SISTEMAZIONE DELLA FRASE?**

Le marche *Italian sound* potrebbero quindi, nei mercati che finiscono per apprezzare il COO dei prodotti italiani, godere inizialmente di un posizionamento *premium* che non meritano e successivamente causare una diffidenza o una delusione nei confronti dell'immagine-paese.

D'altra parte, in condizioni di mercato educato, in cui cioè il valore del made in Italy sia noto, il consumatore è sicuramente più esperto e spesso in grado di comprendere o di riconoscere l'offerta originale da quella ambigua, come avviene nei mercati di tradizione consolidata, seppur con qualche zona oscura che permane.

Possiamo quindi affermare che il *country sound branding*, ovviamente quando non diventi vera e propria contraffazione, gioca in prevalenza un ruolo positivo più che negativo nella costruzione di un riconoscimento dell'immagine di paese d'origine, in particolare nei mercati di nuova apertura e di scarsa competenza. In fondo il *sound branding* supplisce a volte a un intervento istituzionale insufficiente e svolge un ruolo sociale di *flagship* delle marche globali nella costruzione dell'immagine-paese.

3.7 Mercati B2B e mercati B2C

L'ingresso delle MMNE nei nuovi mercati B2B, non educati alla complessità e performance dei beni industriali normalmente offerti nei mercati sviluppati, può essere spiegato con la presenza di tradizionali clienti che già operano in quei mercati e che richiedono i propri abituali fornitori anche nelle nuove realtà che stanno sviluppando. I primi entranti sono ancora quindi MNE che offrono prodotti di massa, e che rappresentano i clienti educati delle MMNE B2B. In questo scenario, per i clienti industriali un fattore critico è rappresentato dal mantenimento della stessa configurazione della catena di fornitura e della cate-

na del valore che hanno disegnato nei mercati di provenienza.

I nostri studi confermano che le imprese di medie dimensioni, fornitrici specializzate di grandi imprese multinazionali, sono necessariamente spinte alla loro presenza nei mercati emergenti dalla richiesta diretta dei clienti che in quei mercati stanno investendo. Non si tratta quindi di una libera e autonoma decisione di entrare in un nuovo mercato, quanto piuttosto della necessità di servire, seguendolo ovunque sia localizzato, un grande cliente strategico. In questo senso il mercato educato della MMNE è rilocato in un paese emergente, mediante un cliente consolidato acquisito da tempo in un mercato tradizionale.

Il processo di internazionalizzazione delle MMNE dei settori B2B mostra dunque di essere guidato innanzitutto dalla necessità di seguire i clienti e solo successivamente dal tentativo di ampliare la presenza sul mercato una volta che questo sia divenuto maggiormente educato ai loro prodotti. ~~Nel caso dei mercati B2B quindi, le aziende clienti decidono di entrare come first mover e le MMNE le seguono, con una decisione di secondo livello. Ciò spiega ancora una volta perché le MMNE tendono a giocare un ruolo di *second mover* nei mercati emergenti. In una prima fase, le grandi aziende B2C aprono e creano nuovi mercati generando spazio per le aziende B2B (sviluppo della parte di fornitura), successivamente, a mano a mano che i consumatori acquisiscono maggiore esperienza ed educazione, finiscono per generare un'ulteriore domanda in specifiche nicchie alto di gamma (sviluppo della parte di domanda) per le MMNE B2C.~~

~~La scelta del momento di ingresso sembra influenzare profondamente le performance delle MMNE: un ingresso anticipato non troverebbe mercato, così come un ingresso tardivo incontrerebbe una concorrenza temibile e pochissimo spazio. In questa prospettiva l'esplorazione di nuovi mercati da parte di MMNE indirizzate a specifiche nicchie alto di gamma richiede una profonda comprensione di quanto veloce sia il processo di diffusione dell'accettazione dell'alta qualità, e di conseguenza di prezzi più elevati, da parte sia dei consumatori finali sia dei clienti B2B, muovendo da una strategia focalizzata sui costi a una focalizzata sulle prestazioni.~~ **FRASE IDENTICA IN CAPITOLO 6**

Riassumendo, ciò che risulta dalle ricerche sul campo evidenzia che le MMNE entrano nei mercati educati e informati in tre diversi modi:

- nei mercati B2B seguendo clienti già esistenti (soprattutto grandi imprese) che accedono ai nuovi mercati come produttori di massa; in questo caso le grandi aziende *first mover* rappresentano il mercato educato per le MMNE;
- nei mercati B2B, a mano a mano che i potenziali clienti locali diventano educati (principalmente a causa delle trasformazioni dei mercati di consumo, a loro volta diventati educati e che dunque richiedono prodotti di maggiore qualità), valorizzando l'offerta delle MMNE, una volta percepite necessità di fornitura più sofisticate in termini di qualità e prestazione;
- nei mercati B2C, allorquando i consumatori siano in grado di percepire la diversa qualità e performance offerta dalle MMNE, essendo divenuti educati e informati relativamente a prodotti e marche.

I mercati devono quindi essere maggiormente esplorati in termini di conoscenza ed esperienza dei clienti e di comportamento dei consumatori. L'esplorazione richiede un set di informazioni su scala internazionale di tipo istituzionale, di business e socio-culturali, IDENTICO IN § 3.2 soprattutto nel caso di paesi emergenti e culturalmente lontani. La distanza culturale tra il paese d'origine e quello di destinazione influenza in modo importante la decisione dell'impresa di internazionalizzarsi IDENTICO IN CAPITOLO 6 e la sua prestazione economica. In particolare le MMNE presentano un livello di internazionalità inferiore alle MNE a ragione della loro struttura e dimensione.

Il tema dei mercati educati ha quindi spesso due volti, quello del mercato e quello dell'impresa: entrambi affrontano la necessità di un reciproco apprendimento. Questo quadro di riferimento rafforza l'ipotesi di un futuro scenario internazionale dove le MMNE possono giocare un ruolo più significativo. Alcune tendenze globali in atto nei settori di prodotti alto di gamma, assieme a un crescente apprendimento dei mercati, spingono a una maggiore presenza delle MMNE.

Quanto descritto porta ancora una volta alla conclusione che le imprese di medie dimensioni dovrebbero seguire una strategia da *second mover*, monitorando la crescita culturale del mercato e aspettando che i clienti siano in grado di percepire e valutare le differenze.

Nel mercato cinese, per esempio, questa è stata la storia dei settori del vino e del caffè, dove le grandi multinazionali sono state le prime entranti, hanno formato il mercato e diffuso la conoscenza di base del prodotto, per essere poi seguite dalle MMNE con i loro prodotti di nicchia alto di gamma, nel momento in cui i consumatori avevano acquisito competenza sufficiente.

~~I manager delle MMNE dovrebbero quindi monitorare con continuità e accuratezza i mercati internazionali in cui intendono entrare, individuando le condizioni che disegnano un mercato informato e con esperienza sufficiente, i cui consumatori siano in grado di valutare l'offerta con attenzione e competenza.~~ FRASE IDENTICA IN CAPITOLO 6

3.8 Importatori e distributori

Finora abbiamo parlato di mercato educato soprattutto in funzione dei clienti, siano essi B2B o B2C. In realtà, è necessario affrontare anche un altro aspetto, quello degli operatori locali, cioè di coloro che nello specifico mercato collaborano con le MMNE. In particolare ciò riguarda gli importatori e i distributori. Poiché operare nei paesi emergenti presenta solitamente differenze significative rispetto ai mercati domestici, dovute a norme culturali e modalità d'uso specifiche dei consumatori, ci si aspetta che i distributori aiutino le imprese a comprendere le specificità del mercato.

Anche se il distributore è un partner che riveste comunque primaria importanza nella diffusione dei prodotti, ciò tuttavia non significa che possieda la conoscenza necessaria per promuovere correttamente uno specifico articolo, nuovo per quel mercato. Sovente i distributori nei mercati come la Cina: *a)* non hanno sufficiente conoscenza delle attese e dei comportamenti dei consumatori rispetto a nuove categorie di prodotto provenienti dall'estero, poiché l'offerta è sconosciuta per quel mercato e non hanno accumulato sufficiente competenza specifica; *b)* hanno spesso una lunga lista di attesa di marche estere che desiderano entrare nel loro mercato e sono perciò focalizzati sui risultati a breve termine (se una marca/prodotto non ha un rapido successo la sostituiscono «pescando» dalla lista di attesa fino a che non ne trova-

no una che porta a maggiori risultati) piuttosto che sulla performance di medio-lungo termine, che richiederebbe investimenti in conoscenza del mercato e innalzamento del valore di marca; c) le loro competenze di marketing sono spesso in via di formazione e non ancora sufficientemente sofisticate per prodotti e comportamenti d'uso complessi.

Il distributore molte volte non è abbastanza informato sulla specifica nicchia di mercato cui si rivolge l'offerta della MMNE. Spesso non è nemmeno interessato a creare un'immagine di marca sull'impresa estera, non seguendo una prospettiva di lungo termine. La sua attività si basa su una «strategia di scaffale», orientata cioè a esporre in modo accurato il prodotto e attendere che esso dimostri la sua capacità di sell-out. Attua cioè una strategia da un lato opportunistica di basso investimento, dall'altro di gestione dei soli aspetti di vendita e non di marketing, focalizzata dunque sui temi che egli meglio domina. La gestione dello scaffale è infatti la sua principale competenza, non il marketing management che richiederebbe conoscenza approfondita dei meccanismi di mercato, l'analisi e la comprensione del comportamento del consumatore, lo studio delle strategie dei concorrenti, nonché azioni di sviluppo del valore di marca in una partnership strategica con il produttore.

Nelle ricerche da noi effettuate sui distributori²⁶ emerge una «frenesia di breve periodo», orientata ai risultati economici immediati sulla base di aspettative derivanti da esperienze iniziali di mercato caratterizzate da bassa concorrenza e da attese di consumo elevatissime. Si tratta di distributori che non hanno un atteggiamento educato verso il mercato, come quelli presenti nei contesti tradizionali dell'impresa, non avendo competenze sufficienti di retail marketing. La MMNE non riceve perciò molti consigli utili sugli aspetti di marketing da adottare sul mercato locale, relativamente alla traduzione della marca, agli adattamenti di prodotto e confezione, alle abitudini d'uso, alle strategie di posizionamento e di comunicazione. Si giunge addirittura spesso al paradosso di ricerca della «competenza dell'incompetente», cioè alla richiesta da parte dell'importatore di essere consigliato su quali politiche di marketing adottare sul mercato da parte della impresa entrante, confidando sulla sua conoscenza del prodotto e sulla sua esperienza su altri mercati, nella speranza che un processo di replica di esperienze precedenti

possa risolvere il problema. Ciò è evidentemente paradossale, poiché il mercato locale, essendo culturalmente e storicamente lontano, ha caratteristiche specifiche del tutto diverse, estranee alle conoscenze dell'impresa entrante. In modo speculare l'impresa chiede all'importatore, strutturalmente inesperto, consigli sulle politiche di marketing da adottare, come normalmente fa nei suoi mercati di esportazione tradizionali. Ogni parte si attende dall'altra una competenza che non possiede.

Spesso in tali contesti i consumatori desiderano acquistare prodotti provenienti da mercati avanzati, più costosi di quelli locali, ma hanno bisogno di trovare una giustificazione di valore per il loro acquisto. Nei mercati non educati gli importatori sembrano voler proporre marche e prodotti senza voler fare alcuno sforzo particolare, conoscono solo parzialmente le attese dei consumatori, non usano con competenza gli strumenti di marketing e mantengono un orientamento alla vendita. Un orizzonte di breve termine domina le relazioni commerciali, anche a causa del veloce sviluppo di un mercato in cui a una domanda in rapida crescita si deve dare immediata risposta, trovandola facilmente nelle liste di attesa formate dalle imprese desiderose di sviluppare lì la propria presenza. Questo riduce la necessità di investire e migliorare l'offerta in essere, spingendo i distributori a cambiare fornitore, favoriti da bassi costi di sostituzione. La situazione crea uno iato significativo tra gli orientamenti, le attese e le strategie del produttore e dell'importatore. Nei mercati non educati, mentre la MMNE è focalizzata sul costante miglioramento della propria offerta, seguendo un orientamento di medio-lungo periodo, il distributore è focalizzato nel trovare il prodotto «giusto» tra l'ampia disponibilità di alternative cui ha accesso, secondo una logica di breve periodo. Non è interessato a comprendere «perché» il prodotto venga acquistato, ma solo a trovare «quali» prodotto possa essere venduto più facilmente, riducendo i costi e massimizzando l'utile di breve periodo. Il distributore, quindi, chiede al produttore di fornire gli strumenti di marketing necessari ad accrescere le vendite, ma il massimo che questi può fare, essendo di dimensioni medie e non avendo conoscenza diretta del mercato, è replicare le strategie di marketing usate in altri paesi, sperando che risultino efficaci in una situazione sconosciuta. Le MMNE invece sono interessate a capire «perché» i loro prodotti sono acquistati, con lo scopo di mettere in atto strate-

gie coerenti per accrescere il valore della marca nel mercato, come piattaforma per i prodotti futuri, seguendo una logica di profitto di lungo periodo.

In simili condizioni, il successo di mercato non può che basarsi su una combinazione di casualità fortunate, o perché la situazione rivela inaspettati tratti in comune con il mercato domestico, o perché l'offerta incontra un desiderio diverso e totalmente inatteso del consumatore locale. Esempi del primo caso riguardano soprattutto prodotti globali, come l'elettronica di consumo o i beni di lusso; un esempio noto del secondo caso è invece quello di Ferrero Rocher che ha ottenuto un grande successo in Cina perché è stato percepito come un oggetto di regalo simbolico, ruolo che non ha alcuna corrispondenza in Europa²⁷.

La condizione di mercato educato non deve però rappresentare semplicemente un'attesa per le aziende, piuttosto deve essere il motore per riconsiderare i tradizionali paradigmi di internazionalizzazione tramite esportazione. Infatti, nell'affrontare un mercato ineducato, l'impresa non può fare affidamento solamente sui classici strumenti di marketing e sulle strategie che mette in atto nel mercato domestico o nei suoi mercati esteri tradizionali. La strategia deve prevedere un contributo all'educazione del mercato, sia del consumatore, sia dei propri partner commerciali, strutturato attraverso politiche di comunicazione e di prodotto sviluppate in modo specifico. Innanzitutto va ricostruita la narrazione di prodotto e marca, spesso relegata in secondo piano perché considerata inutile e pleonastica in un mercato che si ritiene conosca da tempo tutto ciò che c'è da sapere su marche e prodotti. La soluzione diventa allora creare preferenze di marca ed evidenziare differenze marginali di prodotto. Su queste due chiavi si muovono le politiche di marketing delle imprese. Cosa ben diversa è affrontare un mercato che non ha questa competenza, o se ne sta costruendo una, in cui la soluzione deve passare attraverso un'informazione accurata sull'offerta e la valorizzazione del prodotto, anche in quegli aspetti marginali ma differenzianti che rischiano di sfuggire ai clienti ineducati. Se nessuno suggerisce al consumatore cinese come usare la Nutella, spalmandola (?) sul pane (?) che va tagliato a fette (?), sarà ben difficile convincerlo a comprarla. Il pane non è un prodotto abituale della cucina cinese, così come la spalmatura di creme dolci (marmellata, cioccolata)

o salate; il taglio a fette del pane presuppone una forma e dimensione tipica dei mercati di cultura occidentale. Gli esempi, come si comprende, potrebbero essere innumerevoli.

~~Le MMNE dovrebbero quindi tornare da un lato ai basic del prodotto, non dando nulla per scontato, dall'altro intercettare il potenziale valore simbolico che questo possiede secondo la specifica cultura del mercato obiettivo. Va costruito un approccio di storytelling e mediazione culturale.~~

3.9 Ridurre le distanze: verso la nuova era dell'internazionalità

~~Le sorprese incontrate nei nostri viaggi di business in Cina ci hanno dimostrato come non si deve dare per scontato alcun comportamento d'acquisto e d'uso. Ciò influisce sull'offerta delle MMNE, spingendo verso modificazioni di prodotto, formato, confezione, prezzo, di distribuzione, comunicazione e posizionamento, che portano a innovazioni rivelatesi importanti anche su altri mercati, in un rimando virtuoso tra sorprese, scoperte, richieste, soluzioni, proposte, che consentono di aprire continuamente la mente dei manager al nuovo.~~

Le condizioni dei mercati emergenti forzano così le MMNE a entrare in una nuova era, quella dell'internazionalità, cioè della capacità di essere internazionali, allontanandosi dall'approccio, iniziale e insufficiente, orientato all'esportazione. Significa che la strategia basata sull'esportazione indiretta come primo passo, che molte MMNE hanno trasformato in un approccio permanente ai mercati internazionali, non può sempre funzionare nei nuovi mercati. Ciò è dovuto alla somma delle diverse distanze (culturali, geografiche, strutturali, esperienziali ecc.) tra i mercati di origine e di destinazione.

La riduzione delle distanze passa per un'azione di crescita cross-culturale dell'impresa, che incorpora in sé i valori del mercato di destinazione e non solamente quelli del mercato di origine. Non solo i clienti e i consumatori sono incerti e ineducati alle offerte sofisticate, ma anche gli stessi importatori, come abbiamo visto, non sono in grado di giocare il ruolo di mediatori culturali di mercato a causa della loro mancanza di conoscenza ed esperienza.

Per queste ragioni le MMNE dovrebbero applicare un diverso approccio, considerando comunque la disponibilità limitata di risorse, per innalzare la loro internazionalità. Nelle nostre ricerche abbiamo notato che le imprese che hanno percepito questa necessità, dopo un inizio basato sull'esportazione indiretta, si sono poi rese conto come con questo approccio non potessero raggiungere conoscenza ed esperienza sufficiente del mercato; i loro risultati cominciavano a congelarsi pur in presenza di un mercato sicuramente crescente a tassi elevati. Chiedendo ai partner commerciali quali fossero le ragioni alla base di tali situazioni insoddisfacenti, ottenevano sovente solo risposte generiche e imbarazzate. Così le aziende hanno compreso che in Cina questo modo di operare non riusciva nemmeno a creare una conoscenza di secondo livello, ottenuta cioè attraverso gli intermediari, che in altri casi si è rivelata utile per accrescere il coinvolgimento del mercato e degli operatori locali²⁸. A questo punto la decisione da prendere è stata quella di creare una, pur limitata, struttura parallela, incaricata di analizzare e comprendere il mercato. La soluzione da attuare dovrebbe essere così caratterizzata da due condizioni: mantenere l'importatore e/o distributore nel ruolo chiave della creazione delle relazioni di distribuzione del prodotto, che prevedono di contattare e rifornire i dettaglianti in tutto il paese, gestendo scaffali, punti vendita e disponibilità delle referenze nei negozi; creare una piccola ma attiva struttura parallela di marketing (uno o due manager e pochi impiegati) con l'incarico di comprendere il mercato e le sue regole locali, il comportamento di consumo, l'uso del prodotto e le opportunità potenziali per l'azienda.

Tra i compiti primari di questa struttura ci dovrebbe anche essere quello di contribuire alla strategia di collaborazione con l'importatore, suggerendo soluzioni di marketing, miglioramenti distributivi, di gestione del prodotto, di comunicazione e nuove azioni di mercato, in una relazione fortemente cooperativa.

Note

- ¹ Chang *et al.* (2010).
- ² Grewal *et al.* (1998).
- ³ Sridhar, Srinivasan (2012).
- ⁴ Carpenter, Nakamoto (1996).
- ⁵ Eriksson *et al.* (1997).
- ⁶ Zhou (2007).
- ⁷ Schulz (2002).
- ⁸ Levitt (1983).
- ⁹ Swoboda *et al.* (2012).
- ¹⁰ Gao *et al.* (2006).
- ¹¹ Zhang, Schmitt (2001); Hong *et al.* (2002).
- ¹² Keller (2008).
- ¹³ Dong, Helms (2001).
- ¹⁴ Fan (2002).
- ¹⁵ Vescovi (2011).
- ¹⁶ Aslam (2006).
- ¹⁷ Elliott, Cameron (1994); Koschate-Fischer *et al.* (2012).
- ¹⁸ Papadopoulos, Heslop (1993).
- ¹⁹ Baker, Ballington (2002).
- ²⁰ Checchinato *et al.* (2013).
- ²¹ Kleppe *et al.* (2002).
- ²² Ahmed *et al.* (2002).
- ²³ Checchinato *et al.* 2013).
- ²⁴ Balabanis, Diamantopoulos (2011).
- ²⁵ Pontiggia, Vescovi (2013). NUOVA
- ²⁶ Checchinato *et al.* (2014).
- ²⁷ Hu *et al.* (2013).
- ²⁸ Costa, Silva *et al.* (2012).NON IN BIBLIO

4 Azioni e strategie di replicazione

4.1 I termini della questione: replicare o adattare?

Le strategie d'internazionalizzazione, come abbiamo più volte accennato, possono essere interpretate distinguendo due set di azioni elementari, basati di diversa disponibilità di risorse, di routine e di capacità: (R) replicazione e (A)dattamento. L'uno è visto come l'opposto dell'altro, e in larga parte si autoescludono.

ACCORCIATO:
MI PAREVA
RIPETITIVO

È importante comprendere a partire dai casi narrati come questi due set di azione si sviluppino. Per procedere con ordine proviamo a dare una prima definizione, che poi successivamente elaboreremo per meglio comprendere quale comportamento strategico le aziende possano o debbano adottare. Da un approccio a due dimensioni passeremo poi ad analizzare le possibili combinazioni, e soprattutto come queste si possano realizzare attraverso le soluzioni organizzative.

La replicazione è definita da azioni improntate a riprodurre le componenti del modello di business esistente e applicato nei mercati domestici. Replicare significa quindi procedere in un percorso di «copiatura» di quanto realizzato, mutuando senza modificarlo il proprio modello di business. È facile immaginare ciò che ha spinto aziende di marca e spesso di alto di gamma nel riprodurre fedelmente il proprio modello (per esempio distributivo) nelle economie emergenti. Naturalmente qui l'accento è su quanto si riesce davvero a replicare e quanto la copia è conforme all'originale o quanto invece si discosta. Ma, per semplicità, consideriamo ora l'intenzione dichiarata di replicare; gli effetti come vedremo non corrispondono a quanto immaginato e desiderato.

Un approccio semplice all'internazionalizzazione si riassume nella capacità di estendere il raggio d'azione applicando logiche strategiche, routine organizzative, combinazioni di prodotti/servizi e approcci di mercato esistenti.

L'adattamento è invece una traiettoria di sviluppo sui mercati nuovi che agisce modificando uno o più componenti del modello di business. Riconoscendo le differenze si risponde adattando e operando una variazione per soddisfare le esigenze dei mercati e del nuovo contesto geografico, politico, culturale e sociale. Dall'esperienza di internazionalizzazione sembrano derivare modelli di business modulari, ri-componibili e flessibili. Più precisamente si passa attraverso un'identificazione di varietà del contesto di riferimento (dalla società al mercato, alle istituzioni, alle abitudini...) all'elaborazione di un profilo adattato coerente con le differenze.

Le due logiche (R) e (A) si differenziano profondamente e, come vedremo, si legano in modo significativamente differente, muovendo dalle intenzioni strategiche alle azioni di realizzazione. Si aprono due prospettive che ci accompagneranno nelle prossime pagine.

4.2 Il contesto istituzionale

Vediamo alcuni fattori per contestualizzare le due strategie (A) e (R). Le storie che abbiamo narrato nel secondo capitolo fanno riferimento a un'economia, quella cinese, la cui crescita per molto tempo è stata alimentata dalla produzione a forte intensità di lavoro e dall'importazione di tecnologie dall'estero.

Come spesso ricordato, tale sviluppo economico degli anni passati è stato generato dal trasferimento del lavoro rurale alla produzione manifatturiera e si è giovato della valorizzazione di forti economie di scala innescate dalla grande dimensione del paese. D'altra parte occorre riconoscere come questo trasferimento e l'impiego di risorse umane volgano al termine e la conseguente necessità, come dimostra l'ultimo decennio, di un riorientamento delle politiche economiche al fine di mantenere un alto tasso di crescita o quantomeno di assicurare un «atterraggio morbido» dell'economia.

Il passaggio verso l'economia della conoscenza ha visto un ruolo crescente delle istituzioni quali promotori dell'avanzamento tecnologico e dello sviluppo di nuove capacità, nuove tecnologie e nuovi prodotti. Parallelamente si è insistito sul rafforzamento del settore terziario e sullo sviluppo di nuovi servizi. A ciò si aggiunge anche, in termini di innovazione, il ruolo fondamentale che il sistema normativo ha avuto; in particolare il sistema istituzionale – composto da università, agenzie governative, politiche pubbliche – ha operato in modo unico e coordinato. Le *social capabilities* sono state ampiamente mobilitate negli ultimi anni per rafforzare l'orientamento dall'innovazione e allo sviluppo economico. Allo stesso scopo, attenzione viene dedicata a rafforzare la debole protezione delle forme di proprietà intellettuale.

Parallelamente si deve anche registrare un'estensiva promozione e attività legislativa in materia di problemi sia sociali sia ambientali. Ampio spazio è stato assegnato al dibattito sulla responsabilità sociale delle aziende, tanto da essere inserito tra gli obiettivi strategici nazionali. L'annunciato «Medium to Long Term Science and Technology Development Plan, 2006–2020» persegue fundamentalmente due obiettivi: il primo è quello di incrementare l'intensità della ricerca e dello sviluppo, portandolo ai valori delle nazioni OECD; il secondo è quello di ridurre la dipendenza dalle tecnologie importate, sviluppando all'interno tecnologie avanzate nel settore dei macchinari e delle ICT, agricolo e alimentare. Altra industria su cui si concentra l'attenzione è quella dell'energia verde e del risparmio energetico.

Non va dimenticato che scienza e tecnologia sono stati alcuni punti fermi delle politiche e della strategia di sviluppo a partire dagli anni Novanta, inizialmente con una forte enfasi sul finanziamento pubblico dei progetti infrastrutturali per successivamente muovere verso gli investimenti privati. Dal processo di centralizzazione degli investimenti tramite il finanziamento pubblico si è passati a un'architettura del sistema di innovazione meno fondata su una pianificazione centrale e maggiormente concentrata nei singoli ministeri e nelle singole aree industriali.

È altrettanto evidente come negli ultimi anni molte delle aziende multinazionali abbiano deciso di localizzare in Cina le loro strutture di ricerca di base, anche per utilizzare al meglio la disponibilità di un'offerta di ricercatori a basso costo¹. L'apertura di laboratori e di unità di

ricerca in Cina da parte delle multinazionali è segno tangibile di quanto anche il mercato della ricerca applicata si globalizzi e della disponibilità di un capitale umano di crescente qualità. Tramonta definitivamente il modello che attribuiva negli anni passati all'economia cinese il ruolo esclusivo di fabbrica del mondo.

4.3 Replicare e trasferire il modello di business

La replicazione, abbiamo detto, è definita come un'attività strategica volta a promuovere la creazione di valore applicando le routine esistenti in un nuovo contesto². La replicazione delle routine, in particolare, riguarda la creazione di un'altra routine del tutto simile a quella originale nella maggior parte delle caratteristiche³ – ciò che nel terzo capitolo abbiamo descritto relativamente al trasferimento delle prassi e delle routine commerciali ai distributori locali.

La ricerca sulla replicazione è stata organizzata intorno a due temi centrali: il primo riguarda il *forward knowledge flow* che concerne il flusso di trasferimento di conoscenze dal replicatore al replicante⁴ perseguendo l'obiettivo di rendere possibile lo svolgimento di un set definito di routine⁵. Il secondo riguarda invece il *reverse knowledge flow*, quindi la conoscenza che viene trasferita dall'unità replicante al replicatore. Questo flusso di ritorno rappresenta potenzialmente un'importante sorgente di innovazione e di cambiamento⁶ del modello di business: è il caso della produzione e della vendita delle cucine, presentato nel secondo capitolo, in cui il tentativo di replicare il modello di business ha incontrato il favore solo del segmento alto del mercato, per definizione di nicchia e di limitate dimensioni.

Al crescere di una domanda da parte dei segmenti *affluent*, anche per effetto dell'affermazione di una classe media e del processo di rapida urbanizzazione, il modello di replicazione tipico dei mercati del lusso non appare più adeguato. La strategia di replicazione viene progressivamente sostituita da un adattamento dell'offerta alle esigenze del mercato. Ne risulta un modello di business ibrido, con alcune componenti che si ispirano al modello di successo precedente e altre nuove che si aggiungono in risposta alle esigenze locali.

Oltre alle normali tensioni che si verificano nel cercare la fedele replicazione nel cambiamento, emerge la ricerca di altri benefici derivanti dalla copia di elementi del modello originario nel migliore dei modi possibili.

Il successo dell'esplorazione, nel senso di ricerca di nuove opportunità, può essere migliorato per effetto dell'apprendimento dell'esperienza locale⁷. L'efficacia dello scouting dipende dalla capacità dei soggetti locali, dalla loro competenza ed esperienza e dal sistema di incentivi⁸. Tuttavia, come le storie ci hanno mostrato, la capacità di esplorazione limitata ai soli soggetti operanti sui mercati di sbocco non basta: le conoscenze acquisite devono poi essere veicolate e riportate all'interno del perimetro dell'azienda. Ciò che si scopre deve essere condiviso e trasmesso. A tale proposito è interessante il caso del settore caseario: un prodotto largamente sconosciuto nel mercato cinese per essere diffuso richiede una comunicazione non solo delle sue caratteristiche intrinseche ma anche delle modalità di uso e di abbinamento con altri cibi locali. Dall'idea di cucina etnica e nazionale si intravedono i primi segnali di ibridazione delle abitudini alimentari e dei gusti. È il caso ancora più eclatante dei prodotti dolciari: assenti per consuetudine storica dalla tavola cinese, nel giro di pochi anni hanno fatto il loro ingresso nel mercato, prima tramite replicazione poi con un adattamento ai gusti e il passaggio da prodotti per regalo a prodotti di consumo, fino alla proposta di nuove linee di prodotto che combinano la tradizione occidentale con il gusto e i bisogni orientali.

Il tema della replicazione svolge un ruolo centrale negli studi che fanno riferimento all'economia evolutiva, all'ecologia delle popolazioni organizzative⁹ e alla *population ecology*¹⁰, al filone OK AGGIUNTA? «resource-based view of the firm»¹¹. Nel caso delle aziende il concetto di replicazione si applica alla prima fase di internazionalizzazione, quando, entrando in nuovi mercati, esse tendono a replicare il proprio modello di business nelle sue diverse componenti. Replicazione in questo caso si traduce fundamentalmente nel riprodurre nel modo più dettagliato possibile gli assetti, i processi, le modalità operative del sistema dei prodotti e dei servizi offerti.

Nell'indagare come la replicazione si realizza, l'attenzione cade sulle risorse disponibili, così da chiarire la rilevanza delle risorse idiosincra-

tiche (vale a dire... **COMPLETARE!**) e specifiche a livello aziendale e dell'insieme delle capacità di utilizzo e di reperimento degli asset necessari ai fini competitivi¹².

Le risorse sono in senso ampio definite dall'insieme di fattori che l'azienda possiede o di cui ha il controllo e includono sia le risorse fisiche, sia quelle intangibili, sia quelle umane. Nell'analisi dei fattori, particolare attenzione viene prestata alle capacità di impiegare e valorizzare l'insieme delle risorse disponibili al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati¹³. Le risorse impiegate e allocate nei processi di internazionalizzazione si prestano sia all'analisi della condotta competitiva della singola azienda, sia alla lettura dei processi di trasformazione a livello di settore e di segmenti di singole aziende, mettendo in luce le differenze nelle capacità di selezionare e ancor prima di identificare le pressioni, le opportunità e le sfide competitive.

Coerentemente con gli studi condotti all'interno della prospettiva delle risorse, l'attenzione si concentra su due insiemi di competenze. Il primo manageriale e gestionale in senso stretto, il secondo riferito alle competenze e conoscenze di natura funzionale. È interessante quindi scomporre il modello di business adottato dalle aziende e, nel nostro caso, rileggere quando la replicazione nei nuovi mercati abbia riguardato le competenze gestionali e/o le competenze specialistiche funzionali. La distinzione tra questi due set di competenze (per quanto molto ampi) consente di mettere in luce i processi di apprendimento per replicazione che le aziende hanno posto in essere. Nella **nostra** **OK AGGIUNTA?** ipotesi, ampiamente confortata dalle evidenze, appare come entrambe le competenze siano state riprodotte solo nelle fasi avanzate di internazionalizzazione.

Nell'espressione «strategia per replicazione» la replicazione è interpretata come una modalità di amplificazione del processo di creazione del valore nelle aziende. Le conoscenze maggiormente critiche sono in questa prospettiva contenute nelle routine, negli standard, nei comportamenti variamente codificati e le organizzazioni possono beneficiare della loro replicazione sui diversi mercati e nei diversi contesti. La questione in termini di disegno delle soluzioni organizzative riguarda se e come la strategia di replicazione conduca alla creazione di unità organizzative simili e quindi se la replicazione delle stesse routine suggerisca o imponga anche la riproduzione delle forme organizzative.

È interessante notare che la replicazione come scelta strategica presenta anche una valenza inter-organizzativa, per esempio quando osserviamo il trasferimento di nuove pratiche da un'azienda all'altra. L'imitazione – che, come vedremo, è importante nei mercati emergenti come processo di diffusione e di influenza reciproca – contribuisce a educare e amplificare l'apprendimento del mercato nel suo insieme.

Il tema diventa quanto la replicazione si concentri su conoscenze idiosincratiche, specifiche e proprietarie dell'azienda oppure si traduca nel trasferimento di routine che possono essere, all'interno del settore, utilizzate e acquisite per imitazione anche dei concorrenti. Si noti quindi come replicare significa trasferire in altri contesti pratiche, routine e modalità operative, mentre l'imitazione concerne la loro diffusione tra soggetti diversi **operanti nello stesso mercato**.

Le strategie di replicazione tendono spesso a essere associate a obiettivi di miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione. Per esempio l'uso di sistemi di gestione del personale simili riprodotti nelle diverse unità organizzative è considerato come una parte del percorso di miglioramento complessivo dell'efficienza. Tramite l'omogeneizzazione delle pratiche si perseguono la riduzione dei costi e il miglioramento complessivo dei processi di gestione delle risorse umane.

Ancora, la replicazione può essere elemento che assicura in tempi molto veloci la diffusione di pratiche di conoscenze all'interno dell'azienda. In contesti in rapido cambiamento si ritiene che replicare soluzioni efficienti consenta nel breve termine non solo di entrare a costi più bassi nei mercati emergenti, ma anche di dare risposta più celere a eventuali problemi sorti nei mercati in cui si opera. In settori come quelli dei macchinari e degli impianti, per esempio, dove il contributo delle imprese italiane è strategico per lo sviluppo industriale della Cina, la risposta sta in configurazioni standard, modulari e componibili capaci di ottimizzare i processi di intervento e di manutenzione. In poche parole, la replicazione si lega a una nozione di efficienza data dalla rapidità, velocità e tempestività di risposta organizzativa. Evidenti emergono, per contro, i limiti posti alla flessibilità e, a seguire, all'innovazione: si riduce la variazione, si omogeneizza, si standardizza e in prospettiva si rischia di ottenere un'allocazione non efficiente delle risorse nel tempo.

OK AGGIUN-
TA? NON MI
SEBRAVA
CHIARA
LA DISTIN-
ZIONE

La replicazione avviene, in termini organizzativi, attraverso il trasferimento di conoscenze. Questo trasferimento di conoscenze, così come l'abbiamo osservato anche direttamente nelle aziende da noi studiate, esige la capacità di individuare le attività di routine che generano valore e che quindi meritano di essere riprodotte. Alla base c'è quindi la capacità di identificare l'oggetto specifico da trasferire e insieme di generare un contesto che sia aperto a ricevere routine, conoscenze e pratiche.

Seguendo quest'idea di trasferimento dalla casa madre alle sussidiarie nei diversi mercati, si realizza una strategia spesso definita di *leveraging knowledge asset*, tratto comune della realizzazione di molte strategie competitive in settori diversi. Alcuni ricercatori, infatti, mettono in luce come il vantaggio di differenziale di alcune aziende nasca da una capacità superiore rispetto ai concorrenti di trasferire efficientemente capacità e routine.

Gli esempi di strategie di replicazione che si sono consolidati nel tempo in vere e proprie linee strategiche di sviluppo riguardano molte aziende tra cui, per esempio, McDonalds, Walmart o Starbucks. Per molte di loro la rapidità nello sviluppo, e quindi il tempo necessario per costituire nuove unità a copertura dei mercati potenziali, è considerata una delle caratteristiche fondamentali e di protezione del proprio asset.

La crescita di organizzazioni *multi-unit* e di una presenza consolidata in molti mercati diversi ha fatto inoltre emergere la necessità di procedere all'adattamento dei *template* gestionali, a contrastare le forti pressioni organizzative verso una sorta di trappola delle competenze, dove le soluzioni di successo sono oggetto di mera e cieca replicazione.

L'internazionalizzazione ha tuttavia messo in luce anche la necessità, non di rado, di modulare e coniugare questo processo di adattamento delle pratiche in modo coerente con le caratteristiche del contesto di riferimento.

Come abbiamo visto in alcune storie, la difficoltà di leggere e interpretare le distanze culturali di contesti operativi diversi fa sì che non sia sempre semplice valutare quali siano le azioni di adattamento necessarie. Le sfide della replicazione provengono in larga parte da asimmetrie di informazione e di conoscenza. Alcune ricerche mostrano chiaramente i rischi di modificare un *template* complesso, solo parzialmente conosciuto, rispetto ai potenziali benefici derivanti da un adattamento locale.

Ne è un esempio la diffusione dei fast food che, sfruttando l'abitudine di mangiare fuori casa, fornisce un'esperienza di consumo diversa.

Ci troviamo quindi di fronte a due temi che devono essere compresi per cogliere la specificità strategica dei processi di internazionalizzazione: il primo riguarda l'eventuale necessità di procedere a un adattamento del modello di business alle esigenze e ai bisogni dei mercati locali; il secondo la capacità che le aziende hanno di riprodurre esattamente il modello in altri contesti. La difficoltà di riprodurre in tutte le sue componenti un modello di business dà luogo a una variazione volontaria e consapevole.

A parità di tutte le condizioni è ragionevole attendersi che la crescita da replicazione sia di maggior successo quando il *template* è riprodotto con la massima accuratezza. Una pressione proveniente dal contesto esterno può tuttavia spingere ad adattare le pratiche e le routine. È il caso in cui le conoscenze espresse dalle routine siano implicite e i processi di trasferimento basati sulla socializzazione diano luogo a spazi di interpretazione e di naturale variazione rispetto al modello iniziale. Ancora, la variazione può essere generata da una resistenza da parte dell'unità che deve adottare il modello di business scelto.

Come accennato, è necessario considerare due flussi di conoscenze: uno definito *forward* dal processo stretto dal *processo di trasferimento*; il secondo, di ritorno, nascente e risultante dal processo di replicazione. Questo secondo flusso costituisce un meccanismo attraverso il quale le conoscenze esistenti sono aggiornate e modificate, una sorta di effetto feedback che naturalmente genera possibili percorsi di variazione delle routine stesse.

Un esempio tratto dalla letteratura e dagli studi recenti riguarda il processo di internazionalizzazione seguito da IKEA, che mostra come vari cicli di replicazione delle strutture commerciali abbiano portato a un flusso di conoscenze e di informazioni che dalla periferia raggiungono il centro e che portano spesso a una sorta di ri-codificazione delle conoscenze, generando un potenziale di innovazione. Questa stessa idea di flusso di ritorno di conoscenze, frutto del processo di apprendimento locale, sarà nel prossimo capitolo il punto di partenza per comprendere i processi che definiamo di *mirroring back*. Processi, che come vedremo, generano un potenziale di innovazione derivante dalla presenza e dall'operatività nei mercati emergenti.

CREDO SIA
SALTA-
TA QUAL-
CHE PARO-
LA: NON
CHIARO

La difficoltà nel replicare risente fondamentalmente sia dell'incertezza derivante da un'ambiguità nei rapporti causa-effetto, sia dall'eventuale differenziale di competenze e di conoscenze tra centro e periferia. L'ambiguità causale è presente quando anche *ex post* non si riescano a determinare le ragioni del successo o dell'insuccesso. Questa percezione di ambiguità causale genera la necessità di massima accuratezza nella replicazione. A date condizioni l'imitazione o la replicazione possono essere preferite, anche se generano risultati inferiori perché le alternative sono più rischiose o riducono l'efficacia del controllo organizzativo. Su quest'ultimo aspetto forti sono le esigenze di uniformare una tendenza verso modalità di controllo economico e finanziario standard e rigide, imposte su tutti i mercati.

MODIFICATO
PER
SIMMETRIA
COL PRECE-
DENTE

4.4 Replicare e trasferire conoscenze e competenze

Spostando l'attenzione dalle singole aziende a livello di settore o di popolazioni di organizzazioni, si colgono le differenze nelle capacità organizzative di trasferire e replicare le routine e le componenti del modello di business.

Alcune capacità aziendali sono relativamente generali e possono così essere facilmente imitate o trasferite. Si tratta di capacità di semplice codificazione e apprendimento e che possono essere quindi acquisite anche per imitazione da altre aziende del settore. Tuttavia gli stessi studi dimostrano che la conoscenza a maggior valore è frequentemente quella complessa e ambigua. Le competenze e le capacità dell'azienda racchiudono queste conoscenze e si dimostrano difficilmente separabili in ragione della stretta relazione che collega tra loro le singole componenti delle routine. Per esempio la capacità di trattenere le persone chiave di un'azienda diventa importante in ragione delle conoscenze tacite da esse possedute. Le ricerche dimostrano in modo inequivocabile che le capacità *embedded* o difficili da imitare e da trasferire sono alla base del vantaggio competitivo.

Il trasferimento di pratiche da un'unità organizzativa all'altra o l'imitazione rappresenta un meccanismo ampiamente utilizzato dalle aziende per migliorare le proprie prestazioni. Si pensi all'esperienza di

Huawei che ha perseguito una strategia imitativa nelle fasi iniziali, per poi realizzare un riorientamento facendo leva sulle capacità proprie di generare innovazione.

Non di rado l'assenza di un sistema legale di protezione dei diritti di proprietà intellettuale **OK AGGIUNTA?** limita le azioni di difesa da parte delle aziende imitate o le rende tali azioni estremamente costose e dall'esito incerto.

In sintesi le aziende procedono a internazionalizzarsi utilizzando, almeno nelle prime fasi, una strategia prevalentemente di replicazione che può generare processi di imitazione da parte dei concorrenti. Sia una variazione sia un adattamento volontario ai bisogni e alle necessità locali possono generare una replicazione imperfetta: i processi di internazionalizzazione possono perciò essere letti anche come processi di trasferimento e quindi di apprendimento organizzativo.

Le strategie globali sono frequentemente analizzate seguendo il paradigma che contrappone le azioni di integrazione globale alle risposte locali. Un ampio numero di studi ha esteso questo modello includendo alcune variabili chiave: le determinanti strutturali, la flessibilità operativa, l'ambito della responsabilità delle sussidiarie, la composizione dei gruppi strategici. Tale modello e le sue diverse applicazioni assumono che l'integrazione organizzativa risponda a una visione globale rispetto a risposte locali.

Il bisogno di un bilanciamento fra tensione verso l'integrazione e adattamento ha portato a ricondurre le strategie globali in termini di orientamento del management a tre definizioni: etnocentrico, policentrico, geocentrico.

Prahalad e Doz¹⁴ hanno esteso questa visione offrendo una concettualizzazione più precisa della nozione di strategia globale, in cui le due dimensioni, ovvero l'integrazione globale e la risposta locale, costituiscono simultaneamente la base di confronto competitivo tra le diverse aziende. La loro analisi, concentrata sulle multinazionali, ha individuato tre strategie di base: integrate, multidomestiche e multifocali. Il business a maggiore integrazione globale collega attività tra diversi paesi con l'obiettivo di minimizzare costi, massimizzare i ricavi e ridurre la tassazione. I business multidomestici sono pensati per rispondere strategicamente ai bisogni locali. Da ultimo i business multifocali percepiscono

scono la necessità di rispondere simultaneamente alle pressioni sia di integrazione sia di risposta locale.

Le pressioni per l'integrazione includono le forze ambientali e di settore che necessitano l'impiego di risorse e di investimenti a livello mondiale. Le pressioni invece a livello locale sono sempre riferite al contesto del settore e richiedono di una capacità strategica sensibile al contesto locale e capace di rapide risposte ai diversi *setting* nazionali o regionali.

Il collegamento tra questo modello e il modello basato sulle risorse ci porta a identificare la funzione assoluta dalle capacità strategiche espresse dall'esperienza di internazionalità. Da un punto di vista pratico le dinamiche organizzative diventano sempre più critiche di fronte alla necessità di coordinare business dispersi geograficamente e di seguire vantaggi strategici derivanti dalla loro integrazione. A ciò si aggiunga che l'ambiente competitivo è sempre più globalizzato e ciò si traduce in molti casi nel bisogno di trasferire capacità dalle diverse sussidiarie in differenti paesi per costruire, almeno in prospettiva, una rete globalmente integrata. A tale proposito diventa rilevante enfatizzare come la visione avanzata di internazionalità trovi nella replicazione una modalità operativa di diffusione e nella standardizzazione una condizione necessaria.

Le differenze tra i paesi possono essere considerate non solo come un vincolo ma anche come fonte di creazione di valore in un processo di arbitraggio le cui radici possono essere: le conoscenze il costo e la qualità del capitale umano, le risorse finanziarie e i regimi fiscali.

Chi invece ritiene che il processo di globalizzazione conduca a una progressiva convergenza attribuisce alla standardizzazione un valore strategico.

La standardizzazione riguarda in via prevalente le competenze di natura funzionale e, nella prospettiva contingente, standardizzazione e adattamento devono essere visti come due estremi dello stesso *continuum*. I gradi di standardizzazione dipendono infatti da fattori interni ed esterni quali, per esempio, il mercato target, la quota di mercato, la natura del prodotto, l'ambiente e l'esperienza internazionale del management.

Quest'ultimo aspetto, legato al processo di apprendimento da internazionalizzazione, sembra essere connesso alle modalità di ingresso e di consolidamento nei mercati¹⁵: un'azienda che ha accumulato una

maggior esperienza nel business internazionale possiede anche una capacità di apprezzare e distinguere le differenze tra i mercati ed è quindi maggiormente capace di rispondere alle specificità di ciascun paese.

La standardizzazione è più probabile nei beni industriali che in quelli di consumo. La domanda di beni industriali tende infatti a essere relativamente omogenea sui diversi mercati internazionali. Per contro si ritiene che la domanda dei beni di consumo sia fortemente vincolata alle abitudini culturali e alle condizioni economiche della popolazione, che rendono l'adattamento sempre e comunque necessario¹⁶.

La crescita per replicazione richiede poi la capacità di ricreare processi complessi che spesso nascondono una componente di conoscenze e di esperienza tacita. Inoltre la replicazione si può scontrare con le resistenze dei soggetti che devono assorbire e applicare le routine. Il tempo e le risorse necessarie per svolgere l'azione di replicazione – sulla base delle nostre osservazioni – tendono a essere maggiori di quanto previsto, generando un ritardo che, in non pochi casi, finisce per erodere il vantaggio di prima mossa. Ma le strategie di replicazione tendono a essere perseguite da aziende che presentano modelli di business innovativi che, come tali, necessitano di rapida applicazione.

Ancora, la replicazione si collega strettamente alle azioni *leveraging knowledge assets*¹⁷ che si realizzano anche attraverso la capacità di replicare e trasferire conoscenze ed esperienze all'interno dell'azienda¹⁸. La riproduzione di un modello di business e delle routine operative è la forma seguita da molte aziende multinazionali (i già citati McDonald's, Walmart e Starbucks) al per assicurare un'«immagine di marca» omogenea, e costituisce l'essenza della loro strategia globale. Nella sostanza lo sviluppo si alimenta tramite una capacità di riproduzione che porta in modo efficiente alla presenza in nuovi mercati con significative economie di replicazione.

Interi settori quali il fast food, gli intermediari finanziari, il discount retailing, gli hotel, i servizi di spedizione e di logistica fino ai servizi di consulenza, solo per citare i più noti, vedono nell'economie di riproduzione uno dei fattori distintivi che molto spiega della loro rapida diffusione nei mercati emergenti.

Quattro sono le ipotesi di base dietro a queste scelte: la prima è che sia il mercato o meglio i consumatori che si devono (o vogliono) ade-

guare all'offerta. Ciò significa che ne hanno il desiderio, ne percepiscono l'utilità e le loro preferenze vanno verso un modello «standard». La seconda è che questo modello sia comparativamente il migliore rispetto alle possibili alternative «adattate» o personalizzate. Terza ipotesi, laddove emergano dei bisogni non soddisfatti o dove le condizioni del mercato differiscano dai contesti domestici, è che si possa, in una logica modulare, personalizzare componendo e scomponendo gli elementi dell'offerta, senza per questo perdere i vantaggi della replicazione, ossia gli standard sono (ri)combinati a livello inferiore in veri e propri moduli da riprodurre con sequenze e modalità differenti. Quarta ipotesi è che l'apprendimento precedente abbia già operato una selezione che tende a ottimizzare le caratteristiche del modello di business.

Naturalmente dietro a queste motivazioni si ripone la massima fiducia sul fatto che la formula, proprio perché compresa e fondativa del modello di business, sia ben conosciuta e possa, anche nel caso di eventuali limitati adattamenti, essere più facilmente replicata.

Si fa largo così il secondo set di azioni che abbiamo definito di adattamento.

4.5 Dalla standardizzazione all'adattamento

La prospettiva dell'adattamento¹⁹ considera che l'efficacia e le performance siano in larga parte dipendenti dalle capacità di personalizzare l'offerta e di costruire una relazione unica con i clienti. La prima questione è se l'adattamento debba essere complessivo o parziale e quindi limitato a quella porzione interessata dai contesti locali.

A prima vista sembra che l'adattamento sia una questione fondamentalmente locale, circoscritta ai mercati o ai contesti che si differenziano. Ciò porta a limitare il cambiamento all'operatività delle unità sul mercato, in altri casi, alla filiera e ai processi volti a servire i mercati ritenuti «fuori standard». Tuttavia l'approccio all'internazionalizzazione, costruito intorno all'apprendimento descritto nelle pagine precedenti ed esemplificato dalle storie aziendali che abbiamo raccontato, sottolinea la natura simmetrica, dal centro ai nuovi mercati, di trasferimento a due vie delle conoscenze acquisite.

La sfida dell'internazionalizzazione nei mercati emergenti se gestita con una strategia di replicazione mostra due limiti: il primo derivante dalla «domanda» di adattamento e quindi di capacità anche organizzative di flessibilità e di elasticità; il secondo dato dall'impossibilità concreta di riprodurre in modo accurato il modello di business. In quest'ultimo caso è assente, spesso per risorse insufficienti, la possibilità reale di investire per raggiungere una massa critica efficiente, ottenere volumi significativi, ottenere una quota di mercato soddisfacente, vincere la competizione locale²⁰. In sintesi, nei mercati emergenti il modello, il format, l'insieme di routine non riescono a essere replicati in modo preciso dando luogo a una variazione, e quindi a un adattamento **imposto FORSE "impedito"?** COSÌ MI PARE CONTRADDITTORIO dall'incapacità organizzativa o dall'assenza delle risorse necessarie.

Molte ragioni dei limiti indicati sono amplificate dalle dinamiche organizzative: i processi di replicazione possono soffrire di una sorta di interiorizzazione delle routine e delle conoscenze che da esplicite diventano progressivamente implicite. E la loro stessa natura specifica e tacita contribuisce a cristallizzare il set di pratiche in essere, ritenute non perfezionabili (si parla in questo caso di «miopia da successo»). Gli effetti di interiorizzazione finiscono inoltre per accrescere la resistenza all'adattamento di chi deve applicare gli standard impliciti.

In sintesi nella formulazione della strategia e nel disegno delle soluzioni organizzative si possono cogliere i semi della variazione, per errore (intenzionale o meno) o per deliberato adattamento al differente contesto, segnali questi di un fabbisogno di flessibilità delle strutture e di competenze di internazionalità richieste alle persone.

L'internazionalizzazione è una proiezione dell'intenzione e dell'aspirazione di migliorare le performance aziendali. La crescita per esposizione internazionale dovrebbe perciò avere effetti positivi sul livello delle prestazioni e, di conseguenza, l'investimento nella crescita internazionale essere visto non solo come un passo necessario per lo sviluppo dell'azienda, ma anche come una fase di miglioramento delle performance dell'azienda stessa.

L'obiettivo di crescita sembra essere perseguibile facendo leva sulla combinazione di routine e di risorse disponibili, in un processo continuo di riproduzione del modello di business esistente, ma su questa

logica di sviluppo oltre alle controindicazioni organizzative brevemente richiamate, interviene anche il complesso rapporto tra espansione internazionale e performance aziendali. Ancora una volta gli studi condotti ci possono suggerire come l'internazionalità sia un'esigenza multidimensionale, che interseca piani personali e collettivi, che interessa la gestione cross culturale delle imprese, che richiede uno sforzo e un impegno manageriale elevato.

I risultati delle ricerche condotte per misurare la relazione tra il grado di internazionalizzazione e il livello performance economiche e finanziarie sono lontani dall'essere conclusivi. Negli anni Settanta e Ottanta si era ipotizzata una relazione lineare e positiva tra il grado di esposizione internazionale e le performance²¹; negli anni successivi si è invece rilevata una relazione descritta da una curva «a J invertita» che indica come, superata una certa soglia di presenza internazionale, le capacità manageriali e organizzative costituiscano un limite all'ulteriore sviluppo²². Successivamente gli studi hanno formulato l'ipotesi di una relazione «a U»²³, mentre altri ricercatori hanno rilevato un rapporto «a U invertita»²⁴ con un punto di ottimo dipendente delle risorse disponibili. Più recentemente si è preferito immaginare una relazione «a S orizzontale»²⁵ rafforzando l'idea di cicli composti da fasi di consolidamento, crisi, cambiamento e nuovo sviluppo: la relazione mostra un andamento segnato da cambiamenti degli assetti organizzativi e dalla revisione delle strategie; tali aggiustamenti, spesso radicali, aprono una nuova fase di crescita positiva della relazione tra internazionalizzazione e performance. Ne consegue che in assenza degli interventi correttivi, di ripensamento delle logiche e degli assetti organizzativi, l'internazionalizzazione non è sufficiente ad assicurare crescita delle prestazioni.

Le evidenze empiriche sono contraddittorie e non forniscono conferma sul rapporto tra internazionalizzazione e performance: ciò porta a sottolineare come l'esito della crescita nei mercati internazionali sia dipendente tanto dagli ingredienti disponibili (routine e risorse) quanto dalla ricetta applicata, ossia dalle modalità di combinazione delle capacità dinamiche. Le capacità di assorbimento, di modularizzazione, di esplorazione e di *exploitation* compongono le ricette, i segreti degli chef (oops... dei manager!).

La relazione tra internazionalizzazione e performance diventa ancor

più lasca e opaca per le aziende di minori dimensioni che presentano, proprio in ragione delle risorse disponibili, fortissimi vincoli sul fronte della sperimentazione, ma che contemporaneamente hanno il vantaggio di una governance più snella e imprenditoriale. Le risorse scarse riducono sia lo spazio di esplorazione sia il numero di tentativi possibili. Ne sono una testimonianza i molti casi di scarso successo registrati dalle aziende di minori dimensioni, che si sono affacciate sui mercati emergenti senza riuscire nell'obiettivo di consolidare il processo di internazionalizzazione.

Come abbiamo detto nell'introduzione, le MMNE non sono una versione ridotta delle MNE. E non possono seguire i percorsi delle grandi multinazionali come pratiche migliori. Le MMNE si collocano dimensionalmente nel mezzo, non sono piccole realtà imprenditoriali e non sono neppure le grandi conglomerate già globali. Possono avere i vantaggi di attivare capacità dinamiche vincenti senza scontare i limiti posti dalla scarsa disponibilità di risorse, possono procedere alla sperimentazione sui mercati emergenti usufruendo di una flessibilità dettata dalla snellezza imposta dalla media dimensione.

L'internazionalizzazione è stata definita²⁶ in termini di capacità di apprendimento e *seeking for knowledge* entrando nei mercati emergenti e più dinamici. Tale ricerca di nuove conoscenze e nuovi stimoli è, se correttamente assistita dalle soluzioni di marketing e organizzative, una solida base per la generazione di modelli di business nuovi o adattati. Tale potenziale di apprendimento costituisce la piattaforma per entrare in nuovi mercati, per consolidare la propria presenza e per rigenerare e stimolare il riorientamento strategico continuo.

4.6 La doppia traiettoria dell'apprendimento e l'interazione tra replicazione e adattamento

L'internazionalizzazione, come descritta nelle sue diverse fasi nel primo capitolo, riconosce implicitamente l'importanza della sequenza delle azioni, una fase dopo l'altra, a seconda dei risultati precedenti, in una sorta di dipendenza da percorso. Dove si inizia e come si sviluppa la traiettoria di presenza internazionale sembra essere determinante sulle

prestazioni: ciascun passaggio dà luogo alle premesse per sostenere la successiva fase di crescita.

Di questa sequenza la prima componente è quella dei costi di ingresso, determinati dalle risorse necessarie per allinearsi ai nuovi contesti e ai nuovi mercati. La domanda di adattamento è la naturale conseguenza della *liability of foreignness*²⁷, ossia dei costi generati dall'assenza di familiarità con il sistema legale, sociale, culturale ed economico dei mercati target. Nei modelli a fasi, all'ingresso con una strategia iniziale di replicazione segue uno stadio di trasformazione delle routine, coerente con le strategie di adattamento. Tale rielaborazione del modello di business appare facilitato dalle precedenti esperienze²⁸ tipiche dell'apprendimento incrementale.

Ancora, la natura sequenziale delle azioni di internazionalizzazione evidenzia la sostenibilità del percorso. Alcuni percorsi appaiono realizzabili solo a patto di aver accumulato esperienze precedenti e quindi di aver seguito una sorta di traiettoria ottimale, fase dopo fase. Pur nei limiti di questa visione meccanicistica e predeterminata, si ha ulteriore conferma di come la rilevanza del flusso di ritorno delle conoscenze sia centrale per il successo.

Senza soluzioni organizzative non solo si rischia di perdere il patrimonio di conoscenze acquisite ma non si attivano i processi di apprendimento che devono essere contemporaneamente generativi ed esperienziali. Quando il focus si concentra solo sul trasferimento delle routine verso i mercati target senza attivare una capacità di ritenzione e di diffusione delle esperienze acquisite localmente si precludono le potenziali vie di espansione futura.

L'internazionalizzazione si affronta in una complessa interazione tra replicazione e adattamento, anche se la tendenza quasi naturale è quella di favorire la riproduzione dei modelli di business. Abbiamo già visto come questa strategia presenti dei limiti e potrebbe costituire un ostacolo allo sviluppo e consolidamento della presenza internazionale delle MNNE.

Ripercorrendo le esperienze dei protagonisti delle nostre storie possiamo cogliere, pur nella varietà delle situazioni, alcuni fattori comuni che hanno portato a preferire un percorso segnato dalla replicazione. Vediamo i più frequenti:

- in primo luogo l'unicità (a volte presunta) delle competenze e delle risorse disponibili: un ancoraggio all'esistente e a un set di risorse distintive che sembrano giustificare la diffusione di routine dei modelli consolidati di business;
- in secondo luogo, una sorta di miopia che non mostra le differenze tra contesti e tra mercati: si presume una prossimità culturale e non si sa o non si desidera cogliere la differenziazione esistente;
- in terzo luogo, l'incapacità di modificare e di adattare il modello di business nelle sue diverse componenti: il management si trova a operare in una situazione di incertezza o senza sufficiente *commitment* nel generare l'adattamento necessario;
- la quarta motivazione risiede nella scarsità di risorse e nei limiti posti dalla necessità di attuare investimenti e di supportare costi di adattamento: l'unica strada aperta è quella di riprodurre;
- ancora, la motivazione nasce dal successo passato che sembra giustificare una rigidità organizzativa che premia la copia perfetta del set di routine: l'accuratezza diventa la giustificazione della scarsa flessibilità di risposta;
- altra ragione è la necessità di generare un ritorno dell'investimento nella realizzazione del modello di business: aprire mercati nuovi sembra offrire all'azienda un'occasione per ottenere ulteriori benefici dagli investimenti sostenuti nei mercati domestici. Si assume che la replicazione sia sempre e comunque più conveniente ed economica;
- infine, si attribuisce l'onere dell'adattamento agli altri soggetti i clienti e partner: sono il mercato e i consumatori che devono imparare ad apprezzare i nostri prodotti.

L'elenco proposto è parziale, ma dà un'idea delle motivazioni che spiegano perché la replicazione sia tanto diffusa. I percorsi di replicazione alimentano gli attriti all'adattamento e all'innovazione in un processo che fase dopo fase si amplifica.

È dunque il concetto di inerzia che ci deve portare a guardare con maggiore attenzione alle capacità dinamiche necessarie per governare l'internazionalizzazione. Le routine emergono da un processo rigi-

damente disegnato e spesso comportano, almeno nelle intenzioni, una limitata variazione.

L'apprendimento per «prova ed errore» è negato in quanto legato a un'eccezione da non cogliere e nei casi più estremi deve comunque attivare una diversa routine di ricerca di soluzioni *ad hoc* coerente con la natura attesa di ripetitività²⁹.

La soluzione a questa involuzione distorta è da cercare nelle capacità dinamiche – le ricette, a cui si faceva cenno prima, definite dalle abilità dell'azienda di integrare, costruire e configurare le risorse, in particolare le competenze interne ed esterne, per fronteggiare i rapidi cambiamenti del contesto³⁰.

Tali capacità dinamiche si distinguono dalle competenze operative – che riguardano lo svolgimento delle operazioni tradizionali, all'interno dell'organizzazione – e sono definite come «the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base»³¹: la premessa del modello delle capacità dinamiche è cioè che le competenze distintive debbano essere valorizzate per generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

L'agilità e la flessibilità dell'impresa sono determinate in questo approccio dalla presenza di una base di capacità sufficientemente differenziata, in grado di riconoscere le opportunità e le minacce, valutare e dare contenuto alle potenzialità e mantenere la competitività attraverso azioni di sviluppo, di combinazione e di riconfigurazione delle risorse tangibili e intangibili.

Le capacità sono il ponte tra l'esistente e il desiderato, e tra il presente e il futuro.

In questa logica le strade suggerite sono quelle di un attento decentramento decisionale, del riconoscimento di un'autonomia delle unità locali e della creazione di alleanze strategiche nei mercati obiettivo. La presenza diffusa in soggetti diversi di risorse complementari genera un fabbisogno di co-specializzazione che porta alla valorizzazione degli asset tramite un esercizio di ri-combinazione³². Mentre la condizione di varietà e di differenziazione necessaria è spesso soddisfatta all'interno nelle aziende di maggiori dimensioni, nelle MNNE coinvolge soggetti esterni tramite accordi strategici e forme di cooperazione.

4.7 Gli effetti della globalizzazione

Da tempo il confronto tra strategie differenti si è focalizzato sul rapporto tra standardizzazione e adattamento, dove standardizzazione sta a indicare, come abbiamo visto, la definizione di routine e modalità operative consolidate. Negli anni Ottanta, come conseguenza dei crescenti effetti della globalizzazione economica, ci è stato posto il quesito se e a quali condizioni si dovesse procedere verso una strategia di adattamento per plasmare l'offerta alle specificità dei diversi mercati internazionali o se, viceversa, si potesse procedere cercando uniformità e omogeneità d'offerta adottando logiche di standardizzazione³³.

Questo dilemma è ancora attuale in particolare per valutare le differenze e il conseguente fabbisogno di flessibilità³⁴ tenendo al centro della formulazione strategica le competenze distintive. A rafforzare questo approccio c'era e c'è tuttora la convinzione di una tendenziale e progressiva convergenza di bisogni e di gusti dei consumatori³⁵. A ciò si aggiungano la maggiore apertura e liberalizzazione della circolazione delle merci e dei servizi e l'allentarsi parziale dei vincoli normativi.

In tale visione il processo di globalizzazione riduce le differenze e rafforza la possibilità di replicare e di esportare un set di routine³⁶ contribuendo alla riduzione dei costi per effetto delle economie di scala e di scopo; all'ottimizzazione su base globale dell'allocazione delle risorse; all'opportunità di costruire un'unica marca e immagine; ai minori costi di coordinamento e di controllo; a una minore complessità organizzativa³⁷.

A partire da questi vantaggi sul fronte dei costi, la standardizzazione e la conseguente replicazione sembrano modalità più efficienti e quindi destinate a rimanere l'approccio prevalente. I fattori che in varia misura favoriscono il procedere verso la standardizzazione sono:

- la focalizzazione, cui abbiamo già fatto cenno, sui prodotti industriali (mercato B2B) rispetto ai prodotti e servizi per i mercati B2C;
- i minori costi derivanti da economie di scala nella produzione, nel marketing e nella ricerca e sviluppo;
- l'omogeneità dei gusti e delle modalità di consumo;

- gli alti costi di adattamento e la limitata disponibilità di risorse da dedicare alla personalizzazione;
- l'accentramento decisionale e la forte presenza di un orientamento burocratico;
- i forti legami tra headquarter e subsidiary in termini di sistemi gestionali e di risorse umane;
- l'orientamento culturale etnocentrico;
- la presenza di prodotti nella stessa fase del ciclo di vita in diversi mercati.

Diversamente coloro che rifiutano l'ipotesi di convergenza dei sistemi economici, finanziari, sociali e dei mercati enfatizzano la necessità di un processo di continuo adattamento del modello di business e giustificano tale posizione in ragione di differenze culturali tali da incidere sull'efficacia competitiva. Stadi di sviluppo economico e industriale, potere d'acquisto, disponibilità di strumenti di comunicazione, progresso tecnologico, vincoli normativi sono alcuni dei fattori che, accanto alla distanza culturale, promuovono una strategia di adattamento³⁸. A ciò si aggiunga che l'allineamento del modello di business ai fabbisogni dei mercati nuovi è coerente con obiettivi di profitto di medio-lungo termine. In sintesi la presenza dei seguenti fattori motiva l'adozione di una strategia adattamento:

- la presenza di prodotti che risentono maggiormente delle differenze negli atteggiamenti, nei modelli di consumo e di acquisto, nei gusti e in generale nelle preferenze dei consumatori;
- l'opportunità di maggiori profitti ottenibili differenziando l'offerta per soddisfare specifici bisogni;
- le differenze della normativa e degli standard tecnici;
- l'ampia distanza culturale in termini di tradizioni, linguaggio, gusti e consumi;
- la presenza di altri competitor che hanno implementato una strategia di adattamento in settori dove è presente una logica emulativa;
- l'ampia autonomia e delega assegnata alle strutture dedicate ai mercati nuovi;

- l'allocazione delle risorse su base geografica e di mercato;
- una cultura aziendale policentrica;
- le differenti posizioni del prodotto nelle fasi del ciclo di vita nei diversi mercati.

In una logica contingente le differenze locali devono essere riconosciute e la standardizzazione e l'adattamento sono, come detto, due estremi di un *continuum*. Ciò significa che le scelte organizzative devono essere sufficientemente flessibili da consentire nel tempo un *fine tuning*, a seconda del contesto di riferimento. Le competenze esperienziali, derivanti da una conoscenza acquisita del mercato e mediata, supportata e amplificata dalle soluzioni organizzative, influenzano la posizione tra i due estremi.

4.8 Internazionalità e conoscenze esperienziali

L'internazionalità presenta una componente critica nella disponibilità di conoscenze del contesto e del mercato a cui si rivolge. Il numero di anni di presenza internazionale è il primo elemento che si misura nelle indagini. Le ricerche in passato hanno dimostrato chiaramente come il percorso esperienziale sia quello maggiormente efficace rispetto a forme di apprendimento vicario e mediato. La costruzione del carattere di internazionalità richiede quindi un contatto diretto e una totale immersione nel contesto che si vuole comprendere.

Come ci suggeriscono Blomstermo, Sharma e Sallis³⁹ l'inesperienza internazionale, o la mancanza di ciò che abbiamo definito carattere di internazionalità, influenza notevolmente la qualità dei processi decisionali di valutazione delle potenzialità dei nuovi mercati e la selezione delle modalità di ingresso. Analogamente le conclusioni degli studi condotti da Eusebio, Andreu e Belbeze⁴⁰ mostrano che anche nell'ipotesi di scelte di ingresso basate su export le performance sono fortemente dipendenti dall'internazionalità espressa dall'azienda. Ancora, Chung⁴¹ ci ricorda come queste capacità siano alla base della possibilità di costruire dei percorsi di evoluzione della presenza sui mercati globali, ossia della possibilità di procedere da una presenza commerciale a una presenza diretta.

L'apprendimento definito come esperienziale nasce dall'osservazione che le organizzazioni e le persone modificano le loro azioni sulla base della valutazione delle proprie esperienze⁴². In presenza di un processo di selezione e di replicazione, le resistenze al cambiamento possono essere tali da stabilizzare e consolidare le modalità operative⁴³.

Il processo di apprendimento adattivo seleziona le esperienze di successo scartando quelle meno efficaci. I rischi sono di irrigidire il sistema e trascurare le alternative scartate.

La razionalità delle scelte è limitata dall'esperienza che nel tempo appare efficace ed efficiente, limitando così la capacità di esplorare soluzioni non selezionate in passato.

Gli studi condotti mostrano come in presenza di ambiguità, di variabilità e imprevedibilità del contesto e di *path dependence* l'apprendimento esperienziale possa generare soluzioni *superstitious* e subottimali⁴⁴ spingendo verso performance inferiori a quelle ottimali⁴⁵.

Concentrandoci sull'apprendimento esperienziale nel contesto internazionale, un ruolo centrale è svolto dal rapporto tra unità centrali e unità locali⁴⁶. L'adattamento dipende dal grado di esperienza accumulata da entrambe le unità (centro e periferia)⁴⁷.

Con riferimento al modello di Uppsala di cui abbiamo parlato nel primo capitolo, si assume che le conoscenze del *country-specific market*, delle pratiche operative e del contesto istituzionale migliorano l'efficienza, aumentano il commitment e riducono l'incertezza operativa⁴⁸. L'apprendimento locale, localizzato cioè nelle unità operanti nel mercato obiettivo, contribuisce anche a ridurre il rischio finanziario, specie in un ambiente volatile e soggetto a forti trasformazioni. Per contro quando questo processo di apprendimento è insufficiente si accentua la dipendenza dalle conoscenze delle unità centrali: ne conseguono processi di accentramento decisionale, di standardizzazione delle pratiche, di trasferimento forzato di routine imposte, di stretta programmazione e pianificazione, che, come è facile immaginare, finiscono per deprimere ulteriormente l'adattabilità delle sussidiarie.

In sostanza in nome dell'adattabilità si ricade in quella che abbiamo visto essere la trappola della replicazione. Se non si colgono quindi il carattere centrale che l'apprendimento nei processi di sviluppo e di consolidamento delle strategie di internazionalizzazione, la natura

differente delle conoscenze esperienziali, la loro diversa trasferibilità e qualità dei flussi di competenze da e per le sussidiarie, si riducono sensibilmente le possibilità di successo competitivo.

I dilemmi tra replicare o adattare, tra standardizzare o innovare, tra la strategia (R) e la strategia (A) sembrano risolversi con la scelta dell'una o dell'altra. Superare questa visione, cogliere la possibilità di un approccio doppio ma non ambiguo, flessibilità e insieme efficienza, appare una sfida centrale dell'internazionalizzazione. Ma questa è un'altra storia, da raccontare nel prossimo capitolo.

4.9 La lezione di competitività delle multinazionali dei mercati emergenti

Prima di procedere a discutere come superare la «cecità» da visione mono-dimensionale o se si preferisce etnocentrica, è utile richiamare brevemente il fenomeno delle cosiddette *multinazionali dei mercati emergenti* (EMM) (il termine «emergente» è qui usato più per consuetudine, scontando la parzialità di questa definizione: la Cina qui è considerata un'economia emergente nel senso di economia a forte e rapida crescita). È infatti interessante osservare le loro traiettorie di sviluppo e di crescente presenza per meglio cogliere il senso dei prossimi scenari competitivi. Per semplicità consideriamo due esempi estremi.

Il primo si riferisce alle EMM che perseguono un disegno coerente con l'obiettivo di diventare dei competitori globali. Facile osservare come utilizzino tutte le condizioni per assicurare uno sviluppo che le ponga nella posizione di competere con le altre aziende multinazionali provenienti dalle economie avanzate. Anche il loro posizionamento sul mercato è coerente con la finalità di entrare nel novero delle aziende leader del settore, facendo leva sulle risorse disponibili nel mercato domestico di riferimento.

Il secondo concerne gli *outsourcer*, rappresentati dalla «curva sorridente» (la curva «a U»), che si concentrano nelle produzioni di larga scala per marche straniere, trascurando o rendendo comunque molto difficile l'affermazione della propria marca sul mercato. Larga parte di queste aziende si dedicano alla fabbricazione e assemblaggio (fasi inter-

medie della catena del valore) e, per ottenere maggiori margini, investono sulle fasi iniziali di innovazione e disegno e su quelle finali di affermazione della marca⁴⁹. Alcuni esempi celebri sono ACER e GoodBaby, l'azienda produttrice di passeggini di cui abbiamo parlato nel secondo capitolo. Quest'ultima ha proceduto dapprima con innovazioni incrementali, come testimonia il numero di 5.174 brevetti registrati nel 2012; divenuta ampiamente leader nel mercato cinese ha poi operato nel mercato nord americano con altri marchi noti quali Safety 1st, Cosco e Silver Cross, utilizzando i canali distributivi delle catene Target, Walmart and ToysRUs; ha realizzato centri di innovazione a Boston, Utrecht, Tokyo e Hong Kong per alimentare il flusso di innovazioni incrementali, adattando i propri prodotti (passeggini e seggiolini per auto) alle norme locali, alle dimensioni delle vetture e alle preferenze dei diversi paesi.

Un altro esempio ampiamente studiato quello di Haier (elettrodomestici bianchi) che ha perseguito un modello di crescita simile alle multinazionali sud coreane, internalizzando la ricerca e investendo nella gestione della marca. Ma gli esempi di multinazionali di medie dimensioni che dalle economie emergenti si sviluppano entrando nei mercati europei e del Nord America sono numerosi.

Note

¹ OECD (2006).

² Helfat, Peteraf (2003); Nelson, Winter (1982) **IN BIBLIO 2003**; Parmigiani, Howard-Grenville (2011); Szulanski, Winter (2002); Winter (1995); Winter, Szulanski (2001); Wirtz *et al.* (2007).

³ Szulanski, Jensen (2004).

⁴ Argote, Ingram (2000); Szulanski (1996) e (2000). **NON COINCIDONO CON BIBLIO**

⁵ Winter, Szulanski (2001).

⁶ Szulanski, Jensen (2006); Jonsson, Foss (2011).

⁷ Popadiuk (2012).

⁸ Haas, Hansen (2005).

⁹ Nelson, Winter (1982).

¹⁰ Hannan, Freeman (1977) e (1989).

¹¹ Penrose (1959); Wernerfelt (1984).

¹² Barney (1991); Peteraf (1993).

¹³ Amit, Schoemaker (1993).

- ¹⁴ INSERIRE RIMANDO.
- ¹⁵ Hsieh, Vermeulen (2014).
- ¹⁶ Levinthal (1991).
- ¹⁷ Argote (1999); Zander, Kogut (1995).
- ¹⁸ Argote, Ingram (2000); Reagans, McEvily (2003).
- ¹⁹ Williams (2009).
- ²⁰ Jensen, Szulanski (2004).
- ²¹ Grant (1987). MANCA IN BIBLIO
- ²² Gomes, Ramaswamy (1999).
- ²³ Ruigrok, Wagner (2003).
- ²⁴ Hitt (1997).
- ²⁵ Contractor *et al.* (2003).
- ²⁶ Johanson, Vahlne (2003) e (2006).
- ²⁷ Zaheer (1995).
- ²⁸ Vermeulen *et al.* (2001).
- ²⁹ Winter (2003).
- ³⁰ Teece *et al.* (1997).
- ³¹ Helfat *et al.* (2006).
- ³² Douma, Schreuder (2013).
- ³³ Wind (1986); Yip (1989).
- ³⁴ Hamel, Prahalad (1985); Levitt (1983).
- ³⁵ Levitt (1983); Vrontis (2003).
- ³⁶ Keegan, Green (2008).
- ³⁷ Melewar, Vemmervik (2004); Craig, Douglas (1996); Yip *et al.* (1988).
- ³⁸ Cavusgil *et al.* (1993); Theodosiou, Leonidou (2003).
- ³⁹ Blomstermo *et al.* (2006).
- ⁴⁰ Eusebio *et al.* (2007).
- ⁴¹ Chung (2005). MANCA IN BIBLIO
- ⁴² Cyert, March (1963); Huber (1991); Halebian, Finkelstein (1999).
- ⁴³ Hannan, Freeman (1977); Nelson, Winter (1982); Aldrich (1999). MANCA
IN BIBLIO
- ⁴⁴ Lave, March (1975); Lounamaa, March (1987); Levitt, March (1988).
- ⁴⁵ Levinthal, March (1993); Herriott *et al.* (1985); Levitt, March (1988);
Levinthal (1997).
- ⁴⁶ Michailova, Wilson (2008).
- ⁴⁷ Chang (1995).
- ⁴⁸ Johanson, Vahlne (1977).
- ⁴⁹ Mudambi (2008).

5 Mirroring back

5.1 Verso il mirroring back

Dall'analisi dei casi e dell'evoluzione dei nuovi mercati esce rafforzata una prospettiva strategica che enfatizza il processo di apprendimento. Acquisizione, condivisione e diffusione di conoscenze necessarie per competere, ma soprattutto competenze derivanti dalla presenza internazionale possono schiudere nuove opportunità di affinamento e di innovazione del modello di business originario, consolidato e applicato negli *home market*. Perché l'internazionalizzazione diventi un fattore di incentivazione e di facilitazione occorre soddisfare alcune condizioni di base. Le pagine che seguono si concentrano su due aspetti, da considerare come elementi necessari sui quali procedere per assicurare maggiore successo alle iniziative di sviluppo nei mercati emergenti: gestione delle competenze degli assetti per l'internazionalizzazione e *ambidexterity* per l'internazionalità¹.

5.2 La gestione delle competenze e delle conoscenze

Muoversi lungo il *continuum* definito dalle strategie di replicazione e da quelle di adattamento comporta una prima condizione necessaria: la capacità di gestire i processi di apprendimento esperienziali e generativi. In termini operativi significa che il supporto che le soluzioni organizzative possono dare all'implementazione delle strategie sia di replicazione sia di adattamento dipende da un cambiamento di orientamento nel disegno degli assetti organizzativi: da un approccio che

prende le mosse dalle attività e dai processi si passa a una progettazione organizzativa che parte dalle competenze e dalle conoscenze. Nel primo caso, la definizione delle strutture internazionali è dettata dalla natura dei processi, risente dei flussi di attività, rispecchia gli orientamenti richiesti per il corretto svolgimento dei task. Nel secondo, si pongono al centro i processi di apprendimento in senso molto ampio, che comprendono l'acquisizione, ma anche la diffusione e la connessione delle conoscenze.

Nella prospettiva che integra il primo e il secondo approccio le soluzioni per le strategie di internazionalizzazione sono dipendenti da tre variabili: lo stock di conoscenze disponibili, il livello di apprendimento, le capacità di collegamento e di connessione delle competenze.

Nel confronto competitivo internazionale la disponibilità (lo stock) di competenze può essere determinante per il successo. Come molte storie rivelano, la possibilità di accedere a conoscenze approfondite sulle differenze normative e sulle differenti abitudini ha contribuito al successo. Tuttavia non basta. Il passaggio verso l'adozione di strategia di adattamento ha richiesto in queste imprese di promuovere e incentivare un processo di apprendimento tramite l'attivazione di un trasferimento delle conoscenze da e per le unità locali, di **passare** ??? efficientemente le routine e di scoprire che queste non sempre sono efficaci, allineandole alle esigenze dei singoli segmenti di mercato. L'apprendimento sul campo, diretto ed esperienziale, ha dimostrato in questi casi di essere una mossa vincente, insieme alla capacità di riportare queste conoscenze mettendole a frutto nella rielaborazione del proprio modo di operare sui mercati emergenti.

L'adattamento insieme al nascere di un mercato educato hanno fatto emergere il bisogno di connettere diversi nodi di esperienze e di conoscenze e di attivare le capacità di combinare, in modo inizialmente imprevisto, nodi di sapere dispersi. I vantaggi competitivi della dimensione e della flessibilità proprie delle MMNE sembrano provenire proprio dalla possibilità di gestire lo stock, i processi di apprendimento e di connessione in modo efficiente. Dove l'efficienza è espressa non solo dalla rapidità e tempestività e dai tempi di reazione dell'organizzazione, ma anche dall'opportunità di valorizzare e di impiegare al meglio l'insieme delle conoscenze disponibili, qui la flessibilità e agilità delle

medie dimensioni e di un assetto snello permettono una più efficiente *exploitation*, difficile e molto costosa nelle aziende di maggiori dimensioni.

Le capacità di connessione si applicano dentro al perimetro dell'azienda, nel collegamento tra unità, e all'esterno con i partner. Gli assetti per l'internazionalizzazione delle MMNE assumono le caratteristiche di una rete, dove i nodi rappresentanti le conoscenze si estendono per comprendere anche i soggetti esterni. Operare attraverso strategie inter-organizzative è insieme una necessità e una condizione per entrare e soprattutto per consolidare la presenza nei mercati emergenti. Un'azienda italiana, produttrice di telai tessili, per rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato cinese ha chiuso degli accordi di cooperazione per la fabbricazione di alcuni modelli con un concorrente giapponese.

Prendere coscienza della relazione esistente tra disegno organizzativo e gestione del know-how aziendale, significa giudicare, prima di ogni intervento sull'assetto organizzativo internazionale, l'impatto che una determinata distribuzione delle attività, per esempio tra unità operanti sul mercato domestico e unità impegnate sui mercati internazionali, potrà avere in termini di sfruttamento delle conoscenze esistenti, verificandone il grado di utilizzo delle competenze e delle esperienze accumulate.

Le azioni di cambiamento organizzativo non si concludono con la revisione degli ambiti di responsabilità o la distribuzione dei compiti o, ancora, l'allocazione delle risorse, ma investono anche l'impiego del patrimonio di competenze².

Tali interventi non si esauriscono con la misurazione dell'efficienza delle routine impiegate. Si devono identificare le capacità di aggregare, coordinare, combinare e diffondere le conoscenze. Il quesito per le MMNE è in che misura l'assetto organizzativo supporti la creazione e la diffusione delle conoscenze tra unità localizzate nei mercati periferici e unità centrali. Nell'esprimere tale valutazione in merito alla coerenza tra organizzazione e profilo di competenze, si deve tener conto dei seguenti aspetti: a) la direzione e l'intensità dei processi di apprendimento di coloro che operano all'interno di ciascuna unità: una particolare configurazione organizzativa può frenare o viceversa promuovere

l'accumulazione di conoscenze; *b*) l'aggregazione di competenze all'interno delle unità organizzative e la ripartizione delle conoscenze richieste e di quelle accessibili: la creazione di conoscenze, come abbiamo detto, non è sufficiente, se non sono sufficientemente diffuse; *c*) i bisogni di connessione e di combinazione delle conoscenze specializzate e ripartite in funzioni dei principi organizzativi adottati.

Se prendiamo in considerazione la transizione, per esempio, da una struttura divisionale ad una di gruppo, oppure la decisione di decentramento produttivo, o ancora l'aumento della delega decisionale, sono cambiamenti che modificano la mappa delle conoscenze.

Ogni proposta di mutamento dell'assetto organizzativo dovrebbe essere giudicata anche in termini di potenziale miglioramento o peggioramento del grado di impiego del repertorio di conoscenze esistenti.

Le competenze sono comunemente classificate per livello: individuali, collettive e organizzative. Possono cioè essere attribuite a singole persone o invece risiedere nelle pratiche e nelle procedure aziendali. La formalizzazione, la documentazione, i regolamenti e la normativa aziendale sono da sempre meccanismi di esplicitazione e di codificazione del sapere nell'organizzazione. Di alcune competenze si vedono gli antefatti, i risultati, i comportamenti, di altre invece si può solo immaginare l'esistenza.

Le coordinate di una corretta mappatura delle conoscenze sono sintetizzabili in tre punti:

- il *dove*: ossia i luoghi della conoscenza, e cioè i nodi del sistema di competenze e capacità all'interno dell'organizzazione. I nodi sono costituiti in taluni casi da singole persone, depositarie di particolari conoscenze, in altri da gruppi di lavoro o di progetto, in altri ancora da unità organizzative. Comprendere le modalità con le quali si creano questi poli e quale sia il livello di dispersione o di concentrazione è di particolare utilità per valutare l'eventuale fragilità di una configurazione organizzativa derivante dalla dipendenza o centralità di alcuni nodi nello svolgimento di determinati task. L'adattamento del vino prodotto da Il Castello alle preferenze dei consumatori cinesi ha richiesto l'attivazione di conoscenze localizzate in Cina (per

esempio gusti alimentari e comunicazione di marca) e in Italia (per esempio processi di sviluppo di nuovo prodotto e vinificazione);

- i *contenuti*: le conoscenze esistenti possono essere classificate per oggetti diversi (per esempio prodotti, mercati, processi produttivi, funzioni aziendali, tecnologie). Dai modelli dell'apprendimento adattivo sappiamo che l'organizzazione può essere vista come un sistema di routine, sviluppatosi attraverso l'esperienza e la ripetizione dei comportamenti e delle azioni di successo. L'apprendimento esperienziale porta ad accumulare tipi di conoscenza diversi per oggetto: è il caso delle aziende maggiormente impegnate nelle strategie di internazionalizzazione che hanno acquisito conoscenze su aspetti differenti: la normativa che regola gli scambi all'estero, la natura dei mercati e della concorrenza internazionale, il sistema distributivo e stili di consumo. L'esempio dell'outlet descritto nel secondo capitolo suggerisce il fabbisogno di una pluralità di conoscenza relative per esempio alla normativa edilizia locale, alla gestione dei cantieri di costruzione edile, alla gestione dei diversi punti vendita, alla natura del mercato di riferimento e delle consuetudini di acquisto, alla logistica distributiva e all'offerta di servizi comuni;
- la *combinazione di conoscenze*: corrisponde alle modalità organizzative che guidano e supportano la connessione delle conoscenze residenti in punti diversi dell'organizzazione. La connessione è la dimensione relazionale e dinamica, espressa dal principio di collegamento tra luoghi e oggetti. La capacità di attivare connessioni tra due o più punti – trasversalmente nella struttura organizzativa o verticalmente tra due o più livelli organizzativi – determina l'efficienza complessiva della struttura organizzativa. Per esempio nel caso di un produttore di cucine la progettazione viene svolta coinvolgendo le competenze di design localizzate in Cina e in Italia. L'adattamento del prodotto deriva dalla combinazione delle conoscenze dei gusti e delle preferenze dei clienti cinesi con le conoscenze delle diverse soluzioni tecniche adottate dall'azienda nei mercati domestici.

I tre punti implicitamente offrono un'immagine dell'assetto organizzativo come insieme di connessioni tra poli di conoscenza variamente dispersi. Questa si costituisce come una rete i cui nodi possono essere rappresentati da singoli esperti o da gruppi o da unità organizzative. Le conoscenze e le capacità sono distribuite dando luogo a una vera e propria architettura che regge l'esecuzione e la realizzazione delle strategie aziendali.

Punto centrale è capire a quali condizioni si sviluppino processi di aggregazione e di combinazione dei set dispersi di conoscenze. Nei gruppi aziendali operanti in un mercato in cui l'esperienza accumulata in alcune aziende localizzate in province diverse è richiesta da altre, si procede per esempio dapprima all'individuazione e successivamente al trasferimento. Solo una logica globale di gruppo può giustificare il mantenimento di competenze altamente specifiche e solo una corretta mappatura delle competenze consente di mobilitare le risorse richieste.

Un altro esempio è dato dalla gestione dei progetti internazionali dove accade che sia richiesta una partecipazione di specialisti di aree e con competenze diverse, magari non disponibili all'interno della stessa unità organizzativa. In questi casi, la capacità di combinare conoscenze disperse accelera e facilita la composizione dei gruppi di lavoro. Per esempio, un'azienda produttrice di formaggi, che opera in due paesi oltre che in Cina, ha composto un gruppo di lavoro in collaborazione con un'università cinese, per la definizione di protocolli alimentari per la produzione casearia su cui non aveva conoscenze locali specifiche.

Allo stesso modo non è raro che durante lo sviluppo di prodotti pensati per i nuovi mercati si registri la necessità di ampliare e arricchire il gruppo di lavoro con nuove professionalità. La velocità e la prontezza di individuazione degli esperti incide notevolmente sull'efficiente svolgimento dei progetti. Infine, non va trascurato che il rapporto tra luogo e tipo di conoscenza influenza l'esportabilità e la trasferibilità del know-how internazionale accumulato all'interno dell'azienda. Sia le politiche di gestione e di difesa delle competenze distintive sia quelle di trasferimento all'interno dell'azienda necessitano di una mappatura.

Migliorare la capacità di combinare le conoscenze, componenti fondamentali per le strategie di adattamento, richiede una gestione consapevole del patrimonio di conoscenza. Le capacità combinatorie sono

definibili come la proprietà di porre in relazione livelli e tipi diversi di competenze e sono influenzate da quattro caratteristiche:

- la *complementarietà* dei set di conoscenza per il corretto svolgimento delle attività: questa condizione si verifica quando in relazione a determinati compiti alcune conoscenze presentano una forte interdipendenza. Prese singolarmente, non risultano utili e pertanto si deve facilitarne l'aggregazione. Con riferimento a ogni singola attività è ipotizzabile una composizione di conoscenze differenziate in relazione al livello di complementarietà;
- la *dispersione*: indica il grado di diffusione dipendente dalla localizzazione delle conoscenze. La dispersione può essere espressa in termini di unità organizzative o di livelli gerarchici o di singole persone e richiama quanto già ricordato a proposito dei luoghi delle conoscenze. Questa caratteristica influenza la possibilità di attivare le connessioni: una forte dispersione può costituire un vincolo all'impiego economico del know-how;
- la *modularità*: è la proprietà di alcuni set di conoscenza di essere ricomposti in aggregati variamente autonomi. Le soluzioni che sono risultate efficaci in passato, se memorizzate, possono migliorare l'affidabilità organizzativa e facilitare l'adattamento. I moduli di conoscenza, quando tradotti in azioni e comportamenti, mostrano una certa autonomia. La modularità dipende dalla capacità organizzativa di identificare e aggregare le soluzioni ottimali. La costituzione e la composizione dei moduli sono fortemente influenzate dalle caratteristiche dell'assetto organizzativo, in termini di specializzazione e di competenze richieste;
- la *scomponibilità*: si riferisce alla proprietà posseduta da alcuni set di conoscenza di essere disaggregati in sottoinsiemi più limitati, senza per questo perdere coerenza interna. La possibilità di scomporre set di conoscenza esiste cioè solo se i singoli elementi sono indipendenti. La scomponibilità in insiemi più limitati, congiuntamente alla modularità, ossia l'utilizzo in blocchi, tende a ridurre il rischio di errori. La scomponibilità deriva

dalla proprietà di definire una gerarchia di regole e di livelli predefinite.

A partire da queste caratteristiche è possibile richiamare alcuni esempi di ricorso alle capacità combinatorie: l'incentivazione di maggiore trasversalità delle relazioni tra unità, le logiche di organizzazione per progetti, l'appiattimento delle strutture organizzative e l'impiego di strumenti di comunicazione interna. In condizioni di internazionalizzazione le capacità combinatorie – sempre necessarie – assumono maggiore rilevanza.

La trasferibilità delle conoscenze e delle competenze, come abbiamo visto, è una delle aree di maggiore criticità nella gestione degli assetti organizzativi. Questo è un problema ricorrente nella organizzazione delle conoscenze. In molte imprese, con motivazioni diverse, si ritiene utile che esperienze acquisite in una determinata area di attività siano diffuse e condivise. Molti sono però i vincoli alla trasferibilità. Non di rado la replicabilità del know-how trova un vincolo naturale nell'eccezionalità delle situazioni nelle quali si è costituita l'esperienza, acquisita nell'ambito di eventi rari o addirittura irripetibili. L'assenza di una sequenza o di una serie storica significativa inibisce le capacità combinatorie.

I fattori che abbiamo indicato come determinanti delle capacità combinatorie presentano inoltre effetti diversi sia sulla trasferibilità che sulla imitabilità. Per trasferibilità si intende la possibilità di mobilitare le competenze all'interno della stessa azienda, mentre l'imitabilità si riferisce alla possibilità che si realizzino comportamenti di riproduzione e di emulazione.

A parità di altre condizioni organizzative, trasferibilità e imitabilità sono correlate positivamente alla modularità. È probabile che la modularità contribuisca a facilitare la trasmissione delle conoscenze sia all'interno sia verso l'esterno. Diversamente, la scomponibilità porta a incrementare le possibilità di trasferimento interno, mentre abbassa le possibilità di imitazione; tale effetto è ulteriormente amplificato dalla complementarità dei set di conoscenza, che infatti sono correlati positivamente con la trasferibilità e negativamente rispetto all'imitabilità: più le conoscenze sono complementari, maggiore è la probabilità di tra-

sferimento e minore quella di imitazione. È ipotizzabile che le conoscenze scomponibili e complementari siano soggette a una maggiore trasferibilità e che presentino maggiori barriere all'imitazione. Infine, la trasferibilità e l'imitabilità sono correlate negativamente rispetto alla dispersione: ad alta dispersione minori sono le probabilità di trasferimento e di imitazione. La tendenza a scomporre le conoscenze (specializzazione), dando luogo a una maggiore dispersione, riduce le possibilità di imitazione in quanto l'appropriazione richiede lo sviluppo di un insieme articolato di conoscenze da acquisire singolarmente. In sintesi, dopo aver definito la mappa delle conoscenze e averla ricostruito sulla base delle quattro caratteristiche, è possibile formulare previsioni in merito alla difendibilità dall'imitazione e alla possibilità di diffondere le conoscenze all'interno dell'azienda.

Nei processi di internazionalizzazione verso economie emergenti, come il caso della Cina, l'imitazione competitiva da parte di operatori locali rende la difendibilità del patrimonio delle conoscenze oggetto di attenzione continua.

Il passo successivo è quello di arricchire l'analisi dei limiti posti alla trasferibilità indicando tre ulteriori fattori di contesto:

- *i limiti di comunicazione*: gli ostacoli sono posti dalla natura tacita di alcune conoscenze e conseguentemente dall'impossibilità di comunicare una certa esperienza, se non per affiancamento o per imitazione di comportamenti. Molti ricercatori hanno assegnato una particolare importanza a questo vincolo perché condiziona fortemente l'imitabilità e può rallentare la trasferibilità. Per essere trasmesse, infatti, le conoscenze implicite richiedono archi temporali estesi e occasioni di socializzazione. Per esempio, dove le distanze culturali e le differenze dei codici di comunicazione sono maggiori i processi di socializzazione sono più lenti e di minore qualità, come per molti versi tra la cultura occidentale e quella cinese;
- *i tempi di creazione e di accumulazione della conoscenza*: sono tipici delle situazioni in cui l'apprendimento e l'imitabilità sono ostacolati dalle caratteristiche stesse del processo di sviluppo della conoscenza. Le conoscenze di natura esperienziale, basa-

te su processi «per prova ed errore» e di sperimentazione, possono richiedere tempi lunghi. Il tempo necessario per accumulare conoscenze può naturalmente ridurre la convenienza all'imitazione. Quando non sia possibile procedere a un'accumulazione accelerata di conoscenze risultano penalizzate le posizioni competitive di coloro che imitano i processi;

- lo *stock di conoscenza esistente* e le *capacità di assorbimento*: alcune ricerche hanno mostrato come l'apprendimento sia influenzato dal livello di conoscenze esistente. Esso risente delle pratiche attuali e dell'esperienza accumulata sia nelle modalità (come si apprende) sia nel contenuto (che cosa si apprende). Le capacità di assorbimento rivelano come allontanandosi dalle competenze distintive si riduce la probabilità di ottenere dei risultati positivi. L'assenza di uno stock minimo di conoscenze può agire da barriera sia alla trasferibilità sia all'imitabilità. In sintesi, si delineano due componenti: una dinamica, definita dalle capacità combinatorie e quindi dalla possibilità di costruire connessioni tra set di conoscenze, e una statica, espressione dei vincoli di contesto posti dai limiti di comunicazione, dai tempi e dal livello di conoscenze. A partire da questi indicatori si possono ponderare gli effetti dei cambiamenti derivanti da un mutamento delle logiche di divisione del lavoro internazionale.

Un dubbio preoccupa molti responsabili aziendali: quando si svuotano gli uffici e si spengono le luci dove finiscono le competenze dell'impresa? Gli stessi manager che si trovano a loro agio nel giudicare investimenti e nel valutare la redditività sono disarmati di fronte alla difficoltà di guardare la propria organizzazione in termini di competenze e di conoscenze. Nella prospettiva descritta, la competitività aziendale dipende dalla capacità di rigenerare in modo continuo il patrimonio di conoscenze e di utilizzare al meglio le competenze esistenti.

La capacità di combinare i nodi critici costituisce la premessa necessaria per analizzare con maggiore attenzione la realizzabilità delle strategie aziendali. Nelle politiche di diversificazione non di rado si richiede la mobilitazione di conoscenze disponibili ma disperse in unità o magari in aziende diverse dello stesso gruppo. La probabilità di perse-

guire efficientemente gli obiettivi dipende dai costi di trasferimento e di aggregazione delle conoscenze.

Un esempio è fornito dalle scelte di definizione dei confini aziendali attraverso le internazionali politiche di *make or buy*. La dispersione o per contro la concentrazione delle conoscenze derivanti dall'esternalizzazione o dall'internalizzazione delle attività influenzano, arricchendo o all'opposto depauperando, il repertorio delle competenze esistenti. La gestione delle conoscenze e delle competenze è una sfida che non risparmia le imprese a vocazione internazionale indipendentemente dalla dimensione, e accomuna settori diversi, da quello industriale al terziario.

5.3 Le caratteristiche dell'*ambidexterity* a supporto dell'internazionalizzazione

Nel capitolo quarto abbiamo visto come la realizzazione delle due strategie (R) e (A) sia costruita rispettivamente intorno alla gestione delle risorse e al governo delle routine (R), e all'attivazione delle capacità dinamiche (A). Risorse, routine e capacità rappresentano tre nozioni centrali nella definizione della fattibilità e della sostenibilità delle scelte di internazionalizzazione. Abbiamo anche ricordato che le MMNE presentano caratteristiche specifiche dipendenti dalla dimensione media e dal modello di governance imprenditoriale.

L'agilità organizzativa e la disponibilità di risorse costituiscono una prima manifestazione di *ambidexterity by size*. In termini più generali la qualità di *ambidexterity* è definita dal saper competere simultaneamente in mercati domestici e internazionali, dall'agire in contesti culturali conosciuti o lontani, dall'integrare orientamenti organizzativi fortemente differenziati e dall'operare secondo logiche di business adattate e differenti³. L'*ambidexterity* dipende dall'impiego efficace delle capacità dinamiche. La disponibilità delle risorse non è sufficiente se non accompagnata da uno sforzo di *exploitation*. L'apertura e la vocazione all'internazionalizzazione non bastano se non attivate da un impegno di *exploration*.

L'*ambidexterity* richiama la presenza di paradossi e di pressioni di

segno opposto che si devono ricomporre e trovare sintesi nell'assetto organizzativo. La sfida nel disegno delle strutture organizzative per l'internazionalizzazione è oggi una delle massime espressioni dell'esigenza di valorizzare le differenze: superare le resistenze e le inerzie, vedere i nuovi mercati come importanti opportunità per stimolare l'innovazione, per esercitare la capacità manageriale di mettere insieme e di ricondurre a unità senza uniformare, senza cadere nella trappola della replicazione a ogni costo.

L'allineamento delle competenze, dei sistemi e della cultura organizzativa per realizzare le strategie non significa attivare risposte omogenee dettate da canoni prefissati. La generazione di varietà, spesso evocata come ingrediente facilitante l'innovazione, è per molti aspetti **parte** **stessa delle** **OK CORREZIONE?** strategie di presenza internazionale, quantomeno nei mercati culturalmente distanti e a forte trasformazione come quello della Cina.

Senza l'abilità di integrare senza uniformare, le imprese rischiano la loro sopravvivenza per effetto della trappola delle competenze; la ripetizione e l'*exploitation* finiscono per ridurre gli spazi di esplorazione e di ricerca. Allo stesso tempo il prevalere dell'*exploration* contribuisce a spostare incessantemente l'attenzione e il focus dell'organizzazione, in un'anarchia continua, senza consentire di valorizzare gli asset aziendali⁴.

Il termine *ambidexterity* è stato formulato per la prima volta da Duncan⁵. Nella prima elaborazione la nozione si legava alla necessità di assicurare la sostenibilità competitiva delle aziende, e quindi le performance nel medio-lungo termine. Di qui l'applicazione di soluzioni strutturali duali dedicate a promuovere e a valorizzare l'innovazione.

Alcuni ricercatori hanno sottolineato come si possa operare differenziando nel tempo, allineando gli assetti organizzativi agli obiettivi di esplorazione per un dato periodo, concluso il quale si muta l'orientamento verso la valorizzazione e l'ottimizzazione delle risorse. Soluzione attuabile se i tassi di cambiamento dei mercati e del contesto di riferimento permettono di procedere ad allineamenti sequenziali, dove le trasformazioni seguono traiettorie prevedibili e dove il concludersi di un periodo e l'aprirsi di uno nuovo sono facilmente rilevabili.

Tushman e O'Reilly⁶ sostengono che la complessità e l'instabilità degli ambienti competitivi e la continuità richiesta agli sforzi di adatta-

mento possono imporre che *exploitation* ed *exploration* si realizzino contemporaneamente in unità organizzative separate, con un forte impegno della struttura gerarchica nell'integrare e mantenere i collegamenti tra parti apparentemente poco connesse. Alle posizioni di responsabilità gerarchica si affiancano, come meccanismi necessari, un intento strategico comune, una cultura organizzativa allineata sulle priorità aziendali e l'attivazione di meccanismi di collegamento (*linking point*) per le risorse condivise. Naturalmente il riferimento degli autori è alle MNE⁷.

Nel caso delle MMNE la governance è semplificata dal ruolo imprenditoriale della proprietà e dalla presenza di un gruppo limitato di posizioni di responsabilità spesso definite precisamente per ambiti specifici di competenze. Gli inevitabili conflitti derivanti dalla multidimensionalità della struttura organizzativa trovano parziale soluzione nei meccanismi di costruzione della coesione e dell'identità organizzativa. Linee gerarchiche corte come quelle delle MMNE avvicinano chi ha l'autorità decisionale alle eccezioni e contribuiscono a ridurre i tempi di risposta. ~~Il mercato principale negli ultimi dieci è rappresentato dalla Cina, l'azienda produce impianti industriali presso gli stabilimenti localizzati in diversi paesi europei. Si erano creati problemi di risposta ai clienti a causa di una diversa percezione tra la direzione generale e il middle management in merito alla rilevanza del mercato.~~

ELIMINO: MI
SEMBRA UN
FRAMMENTO
RIMASTO DENTRO
PER ERRORE

Da ultimo, dobbiamo riconoscere che il passaggio da una focalizzazione univoca o su esplorazione/ricerca o su ottimizzazione/esecuzione verso lo sviluppo di un approccio duale costituisce una risposta alle inevitabili tensioni tra questi due focus, permettendo di beneficiare della complementarità dei due processi di *exploration* and *exploitation*⁸. Il perseguire contemporaneamente i due orientamenti e realizzarli dentro all'assetto organizzativo è un modo per facilitare il passaggio dalle strategie (R) alle strategie (A). Così si predispongono le condizioni per attivare il *mirroring back* come realizzazione sofisticata dell'obiettivo di apprendimento da internazionalizzazione.

Molti dei benefici indiretti e a maggiore impatto generati dall'internazionalizzazione delle aziende da noi studiate nascono dalla presenza contemporanea delle pressioni verso l'efficienza di esecuzione e la capacità di adattamento. Tali effetti positivi in termini competitivi sono risultati amplificati dalla capacità di trasferimento attraverso un *rever-*

se *knowledge flow*: idee, suggestioni, curiosità, proposte, novità e opportunità nate in un mercato lontano come quello cinese, che si sta rapidamente educando alle differenti offerte di prodotti.

Nelle aziende da noi studiate l'attivazione delle modalità *mirroring back* ha significato rafforzare la resilienza e l'apertura all'inatteso. Per molti aspetti si tratta di una trasformazione dell'organizzazione da un sistema di regolazione, stabilità e replicazione a una maggiore *serendipity*: l'essenza dell'internazionalità. Gli imprenditori e i manager che abbiamo incontrato stanno operando per consolidare l'internazionalizzazione ma soprattutto per attivare, diffondere e mantenere le priorità dell'internazionalità. Nonostante sia un lato nascosto delle strategie d'impresa, nondimeno appare come una finalità da perseguire per aumentare la probabilità di accrescere la competitività. Ed è proprio l'essere celato, difficile da definire, che rende questo tratto prezioso e unico. Un tratto che richiede di essere condiviso e vissuto da tutte le persone che operano nell'azienda, non una prerogativa dell'alta direzione o delle unità dedicate ai mercati emergenti⁹.

Note

¹ Gibson, Birkinshaw (2004).

² Foss (2011).

³ O'Reilly, Tushman (2008).

⁴ Siggelkow, Rivkin (2006).

⁵ Duncan (1976).

⁶ Tushman, O'Reilly (1996).

⁷ O'Reilly, Tushman (2004); Tushman *et al.* (2010).

⁸ March (1991).

⁹ Lou (2002).

6 Elogio del *second mover*

6.1 In sintesi: le due condizioni dei mercati nuovi

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, le caratteristiche dei mercati nuovi – che stanno apprendendo anche a velocità vorticose regole di funzionamento e comportamenti di acquisto, e stanno acquisendo competenza di marche e prodotti – non sono le stesse dei mercati tradizionali.



La Cina, seguendo le evidenze emerse dalle ricerche da noi effettuate negli ultimi otto anni, si presenta in alcune parti come mercato ineducato e subisce la sindrome del numero uno. Abbiamo analizzato le condizioni del mercato educato nel terzo capitolo: per analogia contraria possiamo definire ineducato quel mercato dove la conoscenza da parte dei consumatori e dei clienti non ha raggiunto un livello sufficiente perché essi siano in grado di comprendere e valutare marginali qualità presenti nelle offerte proposte dai diversi concorrenti.

Abbiamo già detto anche della sindrome da numero uno, che riguarda la necessità di costruire un criterio di scelta semplificato – che in Cina può assumere una diffusione molto elevata. Per ridurre la possibilità di errore dovuta all'ineducazione del mercato in cui si muove OK CORREZIONE? – errore che avrebbe un costo elevato di reputazione sociale –, in ogni settore o categoria di prodotto il consumatore cinese tende a preferire la marca leader per ridurre il rischio percepito e l'ansia della scelta. Ciò tende a rafforzare le marche già forti a discapito dei nuovi entranti. La leadership parziale o di nicchia appare come una scelta utile per la reputazione di mercato (non si può nascondere che possa sembrare arduo parlare di nicchie in un mercato ineducato, ma questo

è parte essenziale del processo di educazione che l'azienda deve contribuire a costruire).

Entrambe queste condizioni concorrono a costruire l'elogio del *second mover* ovvero la ragione del perseguimento di una strategia di ingresso successivo nel mercato. Proviamo quindi ad **argomentare** **OK** **CORREZIONE?** questo elogio iniziando dal ruolo del primo entrante e valutando l'importanza della seconda mossa.

6.2 Il *first mover*: costruzione del mercato

~~Nei mercati B2C i *first mover* sono soprattutto imprese multinazionali di grandi dimensioni. In molti casi, infatti, per creare e dare forma ai nuovi mercati occorrono ingenti investimenti di risorse. Dal momento in cui queste aziende conquistano una presenza, ha inizio un processo di apprendimento che interviene sul comportamento dei consumatori.~~ Ricordiamo la storia del caffè raccontata nel secondo capitolo: è il lavoro fatto da multinazionali  e Starbucks a permettere la nascita e la crescita del mercato e a consentire successivamente l'ingresso di altre aziende più piccole, con l'offerta di prodotti di migliore qualità e a un prezzo più elevato, ma accettabile proprio perché valorizzato dalla maggiore competenza. Le marche italiane, ~~per esempio, provengono da un mercato molto sofisticato come quello del nostro paese, ma sono~~  incapaci di creare le competenze e la conoscenza di base sul caffè in Cina: a causa della loro dimensione limitata, non riescono a costruire un'esperienza sociale del valore del caffè. Esse possono dunque entrare solo quando vi è un livello sufficiente d'apprendimento perché la loro offerta sia apprezzata. **IDENTICO IN § 3.1**

Acquisire sufficiente conoscenza dei mercati esteri rappresenta un problema per le MMNE, poiché la loro esperienza internazionale è spesso insufficiente e le risorse che hanno disponibili non consentono loro di sopportare i costi e di dedicare il tempo che ciò richiede. Tale difficoltà, che per altro conduce spesso alla decisione di replicare il business così come è strutturato nel mercato domestico o in mercati in cui si è presenti da tempo, può essere ridotta diminuendo la distanza tra l'azienda e i clienti. **Ciò avviene attraverso una dinamica doppia: da**

un lato un maggiore impegno da parte dell'azienda a conoscere i clienti, dall'altro un avvicinamento all'azienda da parte dei clienti che progressivamente arrivano a comprenderne l'offerta in modo più facile e corretto. **UN PO' RISCRITTO** Il mercato va dunque educato in due direzioni: cliente-impresa, impresa-cliente.

I clienti, attraverso il loro comportamento di acquisto, accrescono nel tempo la loro esperienza. Si crea una sorta di segmento specifico di livello più elevato, che cerca beni e servizi di alta gamma. Ma i prodotti di gamma alta, quando non basano la loro attrattività soprattutto sul valore di marca, richiedono un consumatore con esperienza e competenza. Ciò ha chiare implicazioni sulle strategie e sulle modalità di ingresso delle MMNE nei mercati emergenti. abbiamo già visto come nei settori B2B l'ingresso delle MMNE in nuovi mercati possa essere spiegato con l'esistenza di clienti tradizionali che decidono di operare in quel mercato e che richiedono la presenza dei propri abituali fornitori. In questo senso il mercato educato della MMNE è rilocalizzato in un paese emergente, in forma di cliente consolidato, acquisito da tempo in un mercato tradizionale. Nel caso dei mercati B2B, le aziende clienti decidono di entrare come *first mover* e quindi le MMNE loro fornitrici le seguono, con una decisione di secondo livello. Il *first mover* costruisce le basi del mercato.

6.3 Il *second mover*: educazione del mercato

Tutto ciò spiega ancora una volta perché le MMNE tendano a giocare un ruolo di *second mover* nei mercati emergenti. In una prima fase, le grandi aziende B2C aprono e creano nuovi mercati generando spazio per le aziende B2B (sviluppo della parte di fornitura); successivamente, a mano a mano che i consumatori acquisiscono maggiore esperienza ed educazione, si genera un'ulteriore domanda in specifiche nicchie alto di gamma (sviluppo della parte di domanda) per le MMNE B2C.

Il momento d'ingresso sembra impattare profondamente sulle performance delle MMNE: un ingresso anticipato così come un ingresso tardivo non troverebbero mercato. In questa prospettiva l'esplorazione di nuovi mercati richiede una profonda comprensione di quanto velo-

ce sia il processo di diffusione della conoscenza e accettazione dell'alta qualità, e di conseguenza di prezzi più elevati, da parte sia dei consumatori finali sia dei clienti B2B, che si muovono da una strategia focalizzata sui costi a una focalizzata sulle prestazioni. **FRASE = IN § 3.7**

I mercati devono quindi essere esplorati in termini di conoscenza ed esperienza dei clienti e di comportamento dei consumatori. L'esplorazione richiede un set di informazioni internazionali di tipo istituzionale, di business e culturale **IDENTICO IN § 3.2 E § 3.7** per ogni mercato specifico, soprattutto nel caso di paesi emergenti e culturalmente lontani. Per i manager questo significa che le imprese di medie dimensioni dovrebbero seguire una strategia di *second mover*, aspettando e monitorando la crescita culturale del mercato, cioè lo stabilirsi di una conoscenza sufficientemente diffusa rispetto alla categoria di prodotto, alla qualità e alle prestazioni rispetto alle offerte dei diversi concorrenti, che consenta ai clienti stessi di essere in grado di percepire e valutare le differenze.

I manager delle MMNE dovrebbero quindi monitorare con continuità e accuratezza i mercati internazionali in cui intendono entrare, individuando le condizioni che disegnano un mercato informato e con esperienza sufficiente. **FRASE IDENTICA IN § 3.7**

~~Un aspetto importante da considerare è quindi la distanza culturale tra paese d'origine e paesi di destinazione; questo fattore si trova spesso a influenzare la decisione di internazionalizzazione e le prestazioni dell'impresa. **IDENTICO IN § 3.7**~~ L'analisi cross-culturale ha la sua radice e una lunga tradizione nelle imprese multinazionali, ma diventa essenziale anche per il *second mover*.

~~La condizione di mercato educato non deve però rappresentare semplicemente un'attesa per le aziende, piuttosto deve essere il motore per riconsiderare i tradizionali paradigmi di internazionalizzazione basati sull'export. Infatti, nell'affrontare un mercato ineducato, l'impresa non può fare affidamento solamente sui classici strumenti di marketing e sulle strategie che mette in atto nel mercato domestico o nei suoi mercati esteri tradizionali. La strategia dell'impresa deve prevedere un contributo all'educazione del mercato, sia del consumatore, sia dei partner commerciali, strutturato attraverso politiche di comunicazione e di prodotto. **IDENTICO IN § 3.8**~~

Innanzitutto è la narrazione di prodotto che va ricostruita, quando

sovente è stata abbandonata perché considerata inutile e pleonastica in un mercato che da tempo conosce tutto ciò che c'è da sapere su marche e prodotti. È la chiave per creare preferenze di marca ed evidenziare differenze marginali di prodotto. Su queste due direttrici (cliente e partner) si muovono le politiche di marketing delle imprese. Le MMNE *second mover* dovrebbero quindi tornare da un lato ai basic del prodotto, non dando nulla per scontato, dall'altro intercettare il potenziale valore simbolico che questo possiede secondo la specifica cultura di quel mercato: un approccio di storytelling e mediazione culturale.

Le sorprese incontrate nei viaggi di business percorsi in Cina ci hanno dimostrato come non si deve dare per scontato alcun comportamento d'acquisto e d'uso. Le sorprese trovate influiscono sulla offerta delle MMNE, spingendo verso modificazioni di prodotto, di formato, di confezione, di prezzo, distributive, di comunicazione e posizionamento, e portando a innovazioni che si sono rivelate importanti anche su altri mercati, in un rimando virtuoso tra sorprese, scoperte, richieste, soluzioni, proposte, che motivano i manager all'innovazione continua.

IDENTICO
IN § 3.9

6.4 Il *third mover*: fine tuning del mercato

Al crescere dell'educazione del mercato, le richieste dei clienti si fanno sempre più specifiche e personalizzate, poiché diviene elevata la loro competenza e cresce la capacità di definire i bisogni con maggiore dettaglio. Il mercato si frammenta ulteriormente: da mercato di massa, dove era fondamentale e possibile solo la presenza del *first mover* grande impresa multinazionale, a mercato educato, dove si crea spazio per imprese di medie dimensioni con offerte più complesse e di maggior valore, ma bisognose di competenza nei clienti per una loro corretta valutazione, a un mercato sofisticato, la terza fase.

Il mercato sofisticato entra nel gruppo dei mercati avanzati, dove vi è una crescente collaborazione tra clienti e fornitori nella definizione delle caratteristiche del prodotto, nel B2B addirittura con forme di co-progettazione. Si creano spazi e opportunità per imprese di ancor minore dimensione, ma dotate di specializzazioni e competenze più raffinate, che si rivolgono a micro nicchie. È il *third mover*, che produce

un'azione di fine tuning del mercato, andando a cogliere specificità in precedenza insoddisfatte. Nel mercato cinese appaiono i prodromi ed è ancora solo un'ipotesi sul futuro.

6.5 Cinque ragioni di elogio

Cinque sono le ragioni che richiedono l'elogio del *second mover* e che descrivono la sfida che deve affrontare e le difficoltà che deve superare.

Innanzitutto la capacità di leggere il mercato correttamente nel suo trasformarsi da ineducato a educato, nelle caratteristiche che assume, per forza di cosa non esattamente uguali a quelle dei mercati consolidati, ma con particolarità proprie. Tutto ciò spesso senza avere una presenza diretta e consolidata.

La seconda ragione riguarda la scelta tempestiva del momento di ingresso, come si è accennato, non troppo anticipata, che si scontrerebbe con un'incomprensione da parte dei clienti, non troppo lenta, che troverebbe gli spazi occupati dalla concorrenza. La perfezione della scelta del tempo sta in una sensibilità di mercato non comune.

Il terzo motivo concerne la capacità competitiva che deve possedere il *second mover* in quanto incontra una maggiore concorrenza. Concorrenza superiore a quella che, grazie all'alta differenziazione della sua offerta, deve fronteggiare il *third mover*. Il *second mover* accede infatti a un'arena in cui le offerte dei concorrenti hanno caratteri di sostituibilità molto alti poiché il mercato è sufficientemente educato per comprenderle ma non ancora abbastanza sofisticato per apprezzarne le differenze marginali.

La quarta ragione impegna le aziende che entrano per seconde nella ricerca, identificazione e sviluppo di modalità innovative di accesso al mercato e di internazionalizzazione: i nuovi mercati infatti sono territori sconosciuti per le MMNE e le obbligano a esplorare il nuovo, con i rischi legati all'inesperienza, alle risorse limitate, ai tempi ristretti, per cui è difficile cogliere immediatamente le nuove formule internazionali di successo.

Infine, il *second mover* opera da apripista per la terza ondata e quindi ha un ruolo di facilitatore verso le imprese minori – grande parte della

struttura industriale italiana –, senza il quale non si creerebbero le condizioni di praticabilità del mercato. Assume perciò una funzione per così dire di supporto alle piccole imprese.

La struttura delle imprese italiane si compone sostanzialmente di due tipi: medie e piccole dimensioni. La Cina, per queste imprese, diviene interessante quando cresce la competenza dei soggetti del mercato: clienti, consumatori, distributori. La Cina non è quindi per tutti, ma non lo è in termini temporali, per modalità di ingresso, per costruzione dell'offerta.

L'elogio del *second mover* va a quelle medie imprese italiane che stanno producendo questo sforzo di nuova internazionalizzazione, percorrendo una difficile strada, trasformando la loro cultura d'impresa, strappando con fatica ma con orgoglio successi a un destino non sempre generoso, costruendo implicitamente un porto di accesso per molte altre imprese minori che verranno.

6.6 Innovazione da e per l'internazionalizzazione

Le storie e le esperienze delle aziende da noi studiate, che hanno sviluppato e consolidato la loro posizione nei mercati cinesi, forniscono uno spaccato del significato di innovazione necessaria per internazionalizzare e di come questa operi da fattore di stimolo alla trasformazione.

Si deve anche rilevare come i limiti posti dalla replicazione del proprio modello di business e i costi di adattamento operino da incentivo a un cambiamento anche radicale di tale modello. La pre-condizione per entrare nei mercati emergenti e l'esposizione internazionale possono diventare a questo proposito una fonte per promuovere innovazioni significative.

Si devono quindi cogliere le due facce della questione perché a queste corrispondono azioni differenti. Nell'idea di innovare per l'internazionalizzazione si ritrova un insieme di investimenti necessari a ripensare profondamente il proprio modello di offerta, in tutte le sue componenti. Prepararsi per l'internazionalità non è solo un *fine tuning* di superficie, ma promuove le radici stesse del modello di creazione di valore: in una parola è una sfida dal sapore imprenditoriale. Ne com-

prendiamo il contenuto osservando come nelle aziende l'ingresso e lo sviluppo in nuovi mercati richiedano una visione e un orientamento imprenditoriale segnato da autonomia operativa e dalla creatività tipiche delle aziende che avviano un nuovo business. Ancora, internazionalizzazione fa rima con imprenditorialità, sia essa espressa dall'imprenditore o realizzata tramite forme di imprenditorialità interna.

Il concetto stesso di *ambidexterity*, richiamato in precedenza, suggerisce l'espressione più compiuta del ruolo dell'imprenditore (visione, *commitment*, decisionalità, propensione al rischio...).

Il lontano culturale, politico sociale e geografico richiama caratteristiche molto vicine all'esperienza imprenditoriale presente nelle aziende italiane. Prepararsi per l'internazionalizzare significa mettere in discussione alcuni punti fermi, alcune certezze: un appello al coraggio che sfiora l'incoscienza, ben espressa da molti imprenditori italiani.

Tuttavia c'è un altro fronte sul quale confrontarsi: c'è un'innovazione da internazionalizzazione, generata dall'esposizione e dalla presenza sui mercati emergenti. Proprio gli ostacoli e i limiti, così ampiamente e in dettaglio studiati, restano, ma assumono anche una valenza di sollecitazione. Scoprire la diversità e la similarità è essenzialmente un esercizio che permette di ri-elaborare il modello di business.

In passato nell'elenco delle finalità **dell'internazionalizzazione rientrava** il *seeking for knowledge* **OK CORREZIONE E TAGLIO FRASE?** Tale obiettivo, non dimentichiamo, nasceva dalla necessità di apprendere dai mercati più avanzati; i nuovi mercati erano occasioni per acquisire conoscenze nuove e ritenute più sofisticate. Le imprese che hanno consolidato le proprie posizioni nei mercati del Nord America, per esempio, hanno sempre ritenuto queste esperienze importanti per migliorare e progredire. Ora, nel caso dei mercati emergenti, l'acquisizione di nuove conoscenze, tramite l'apprendimento esperienziale che abbiamo descritto, ha una forma e un contenuto molto diverso. Sono i caratteri che definiscono i mercati come «emergenti» che ne fanno occasioni significative, opportunità per un esercizio di lettura profonda dell'essere internazionali.

Le storie raccolte mostrano come non sia sufficiente, per quanto importante, la presenza organizzativa su questi mercati e come sia poi indispensabile una capacità di elaborare e di interpretare le conoscenze acquisite. Solo così si realizza l'innovazione da internazionalizzazione

e solo così si riescono a valorizzare gli investimenti fatti modificando anche il modello di business originale.

È naturale che delle sfide si ricordino soprattutto le difficoltà superate. Le esperienze raccolte spesso sottolineano la dimensione dell'impegno richiesto per superare gli ostacoli. Tutto ciò è comprensibile ma rischia di mostrare solo un aspetto dell'internazionalità, dimenticando che cosa si è imparato e quanto le conoscenze acquisite possano generare successivamente nuove idee.

Il caso più semplice è quello dei prodotti adattati per mercati emergenti: si è imparato facendo leva sulla flessibilità e sulle capacità organizzative e perfezionando un modello d'offerta coerente con bisogni e preferenze differenti. E proprio le differenze hanno generato, se ben governate, l'innovazione. Il tema diventa allora quello di come trasferire queste esperienze, spesso localizzate nelle unità che operano nel mercato emergente, per farne patrimonio d'azienda e per collocarle nel *repository* delle esperienze aziendali. Si colgono chiaramente un primo flusso di *forward learning* e un secondo di *backward learning*. Il primo è legato al trasferimento di conoscenze verso i mercati emergenti. Il secondo è il set di soluzioni e di esperienze che dai mercati locali ritornano verso i mercati domestici. Il complesso e articolato fenomeno di *mirroring back* nasce e si alimenta dalle capacità organizzative, strategiche e imprenditoriali. Capacità di mantenere un continuo processo di apprendimento, e in molti casi di identificare e trasferire le soluzioni frutto delle strategie di adattamento nei mercati originali. L'esempio della ricomposizione del portafoglio dei prodotti per effetto dell'internazionalizzazione ne è un chiaro effetto.

6.7 Organizzare l'internazionalizzazione

Organizzare l'internazionalizzazione delle MMNE si traduce nell'intervento operativo sulle tre principali macro-aree di progettazione organizzativa. Ci concentriamo su alcuni punti specifici e tipici delle MMNE, impegnate a consolidare la propria posizione competitiva nei mercati internazionali. Per semplicità abbiamo preferito classificare tre contesti di intervento organizzativo:

- i• *strutture e assetto organizzativo per l'internazionalizzazione.* La flessibilità delle strutture organizzative non è sufficiente. È necessario negli assetti organizzativi convergere verso strutture ibride, che amplifichino la realizzazione delle capacità dinamiche. L'architettura organizzativa costituisce una piattaforma che regge l'impiego e la valorizzazione delle capacità. Un secondo passaggio sempre più necessario è quello di ripensare le forme di collaborazione attraverso una strategia di relazioni inter-organizzative che sia innovativa, anche alla luce delle rapide trasformazioni delle normative, della legislazione internazionale e dei singoli paesi. Sempre più ampie sono le alternative; anche su queste opzioni è richiesto un impegno da esploratori e da pionieri per scoprire e sperimentare nuove forme di collaborazione tra imprese nelle diverse fasi della catena del valore;
- *processi di internazionalizzazione.* I risultati delle nostre analisi e degli studi condotti sui processi di internazionalizzazione confermano l'immagine di un percorso, dove le fasi devono essere pensate, progettate e realizzate tenendo sempre presente, nella costruzione delle alternative, la flessibilità e la necessità di procedere con un ampio numero di opzioni aperte. L'apprendimento è fatto dalla capacità di vedere e interpretare una pluralità di possibili traiettorie. Se è vero che non ci sono ricette per tutte le situazioni, nondimeno la forza di una strategia di internazionalizzazione deriva dalla capacità di plasmare e di disegnare un ampio ventaglio di soluzioni.

Una diversa esigenza è quella di investire nell'agilità organizzativa, evitando di cadere nella trappola posta dalla strategia di replicazione: un percorso di internazionalizzazione che vede solo la riproduzione del modello di business consolidato è oggi per molte imprese insufficiente.

L'attenzione ai processi operativi deve andare di pari passo con una cura continua prestata ai processi di gestione delle competenze, che nascono per effetto dell'esposizione internazionale. Anche i mercati meno sviluppati possono insegnare molto, a patto che la presenza sui mercati si accompagni alla gestione dell'apprendimento.

Da ultimo il *timing* è un fattore chiave. Abbiamo visto quanto esso sia rilevante nelle decisioni sul momento di ingresso; ma parallelamente il *timing* delle fasi del percorso sta a indicare la criticità della sequenza delle azioni nel contribuire al raggiungimento dei risultati. Se osserviamo le azioni realizzate, i cambiamenti attuati, gli investimenti fatti è facile accorgersi che molte aziende, in molti casi, hanno realizzato le iniziative giuste, ma nei tempi sbagliati. In poche parole hanno smarrito il senso del percorso!

- *comportamenti d'internazionalità*. Le decisioni sull'assetto organizzativo e sull'orientamento del percorso sono aspetti chiave che incidono sulle performance e sulla possibilità di coniugare internazionalizzazione con innovazione. A ciò si deve aggiungere una terza dimensione su cui intervenire: il comportamento di internazionalità, definito dalla domanda di orientamenti personali, di capacità e di competenze che si esprimono anche a livello individuale.

L'essere internazionali è certamente rappresentato dalla percentuale di export, dalla quota di mercato e dal numero di anni di presenza internazionali, ma anche dall'internazionalità delle risorse umane. Le strategie si realizzano solo a patto che l'assetto organizzativo indirizzi, supporti e premi il comportamento delle persone; le regole e i piani si applicano e gli obiettivi si raggiungono riuscendo a generare e mantenere nel tempo una visione di internazionalità.

Internazionalizzare è un processo, l'internazionalità è una proprietà organizzativa dell'impresa, che nasce, cresce e si consolida dando luogo a un vantaggio competitivo che parte dalle persone e dal loro impegno quotidiano. I comportamenti richiesti nei mercati emergenti sottolineano quanto la capacità di gestire l'inatteso sia importante. *Serendipity* e resilienza sono gli ingredienti necessari per cogliere le opportunità offerte dai mercati emergenti, e sono una parte distintiva dei tratti di internazionalità che dobbiamo sviluppare nelle imprese.

Le aree di intervento organizzativo delineate sono soggette alle pressioni della competizione internazionale. Ciò amplifica il rischio di com-

mettere degli errori. La necessità di cogliere delle finestre temporali molto strette e di operare con tempestività aumentano le probabilità di commettere sbagli nell'analisi e nel disegno organizzativo.

Dagli errori suggeriamo di trarre per differenza un corretto modo di disegnare e plasmare l'assetto organizzativo. La premessa è che le soluzioni organizzative non emergono naturalmente, ma richiedono sempre, e a maggiore ragione nei complessi processi di internazionalizzazione, un esercizio mirato di progettazione.

Gli errori sono perlopiù delle imprecisioni di metodo, riconducibili a inesatte applicazioni, per esempio, dei protocolli di analisi, dei modelli e delle logiche di progettazione; a *bug* nella traduzione del modello di business in assetto organizzativo. Quando si passa dall'idea alla sua realizzazione il rischio è di cadere in alcune «trappole».

Primo errore: l'efficienza si traduce in costi relativi alla dimensione solo operativa delle azioni svolte dal personale coinvolto dalle routine a supporto dell'internazionalizzazione. Per chiarire dobbiamo considerare che il lavoro è composto da molte classi di azioni: alcune relative allo svolgimento delle proprie attività, altre al collegamento tra il nostro lavoro e quello degli altri, altre ancora allo sforzo dedicato a confrontarci con gli altri. Alcuni compiti, che comunemente intendiamo operativi, **interessano** OK CORREZIONE? in modo marginale i comportamenti di collegamento e di connessione. Altri task, quelli che denominiamo professionali o di gestione, si caratterizzano per ampio intervento nella gestione delle eccezioni. Nel caso di organizzazioni che hanno funzioni di produzione industriali, l'efficienza dipende ancora molto dalla prima dimensione. Lo svolgimento dei compiti nei tempi e nelle modalità previste per ciascuna attività è il punto centrale sul quale concentrare l'attenzione. Le organizzazioni segnate da una forte professionalizzazione si caratterizzano invece per competenze e per conoscenze che riguardano sia la sfera operativa sia quelle di coordinamento e di integrazione – coordinamento e integrazione che in varia misura sono influenzati dalle distanze geografiche e culturali.

Seconda imprecisione: il coordinamento riguarda le singole persone e le loro relazioni nello svolgimento dei compiti assegnati. Nelle interdipen-

denze occorre invece considerare come oggetto le attività e le operazioni. Il dispiegarsi di processi complessi, cui spesso si assiste per effetto dell'internazionalizzazione, muta profondamente la natura e l'intensità delle interdipendenze generando un crescente fabbisogno di coordinamento.

Terzo sbaglio: l'integrazione organizzativa è un costo da eliminare riducendo le relazioni e le possibilità di confronto diretto tra le persone. Tutti gli interventi di integrazione, di confronto e di apertura vengono visti come sprechi, per contro il tempo dedicato a cercare un punto di accordo tra persone che esprimono orientamenti diversi, come spesso accade nei contesti internazionali, costituisce la premessa per realizzare una forte integrazione.

Quarto equivoco: l'efficienza è espressa dal costo del lavoro diretto, ossia da quella parte di tempo delle persone dedicato allo svolgimento di attività. È ovvio che in strutture di limitate dimensioni il controllo richiesto è proporzionalmente inferiore: questo non vale però allo stesso modo per il coordinamento e l'integrazione. E negli assetti organizzativi internazionalizzati queste due componenti pesano considerevolmente sui costi organizzativi di struttura.

Quinto malinteso: la componente maggiormente strutturata (per esempio quella amministrativa) deve dettare le regole di funzionamento, costituendo un modello di riferimento anche per le altre parti dell'organizzazione. La burocrazia sopravvive sempre e comunque! Si rafforza la replicazione delle routine e l'impossibilità di vedere e di gestire le eccezioni.

Sesto errore: l'organizzazione si fa a partire da un'idea, meglio se «iperstrategica». L'organizzazione del lavoro invece parte anche dal basso, prende le mosse dal considerare con attenzione le attività e le competenze richieste, costruendo intorno a esse il modello organizzativo.

Settimo sbaglio: la complessità organizzativa è per definizione più bassa nelle organizzazioni di minori dimensioni. Piccolo non vuol dire auto-

maticamente semplice. Nel caso delle aziende che internazionalizzano, il rischio è quello di tener contenute le dimensioni delle unità organizzative dedicate ai mercati emergenti con il proposito di ridurre così la complessità. Intenzione lodevole, ma errata.

Sono questi errori, che se evitati, facilitano l'allineamento degli assetti organizzative alle strategie più semplici e naturali (R), alle strategie più impegnative (A) e, da ultimo, alle strategie organizzative di *mirroring back*. Sono certamente sbagli comuni e frequenti ma non per questo meno critici. La competizione internazionale nei mercati emergenti esige la sperimentazione e un atteggiamento aperto all'inatteso e contemporaneamente è un giudice severo delle soluzioni organizzative.

Si dice che la Cina non è per tutti, riferendosi alla complessità di operare in un mercato di grandi dimensioni e molto dinamico: un contesto competitivo che non perdona gli errori di progettazione delle soluzioni organizzative.

6.8 La lettura dei contesti culturali

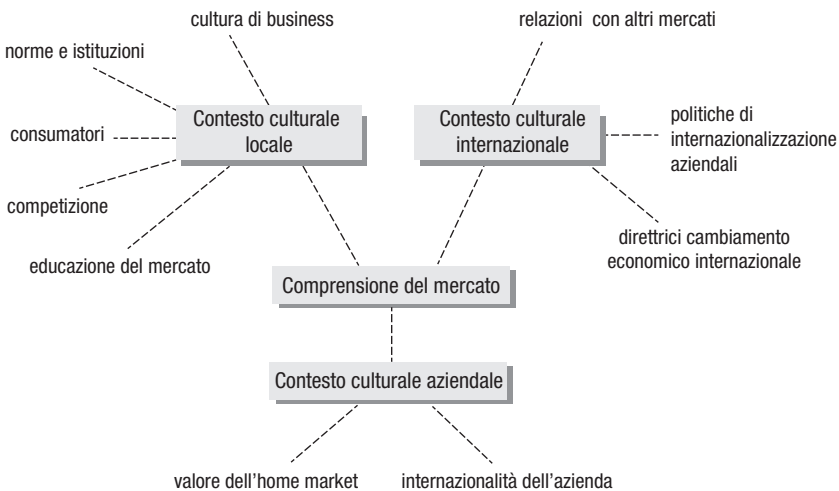
Fare business in Cina impone uno sguardo attento e un'analisi di dettaglio sui contesti culturali che persone e organizzazioni si trovano ad affrontare, capire, interpretare, per ricavarne le chiavi di comprensione del mercato. Proviamo quindi a cogliere questo valore attraverso quattro passi successivi che prevedono la conoscenza del contesto culturale locale, da cui deriva la comprensione di quello aziendale; entrambi si devono leggere inseriti nel tessuto culturale internazionale e richiedono tutti una capacità di lettura combinata.

Il contesto culturale locale riguarda il mercato nazionale del paese obiettivo, nel nostro caso la Cina, che presenta peculiarità da conoscere. Innanzitutto, i comportamenti e la cultura di business in Cina sono fortemente influenzati da aspetti culturali, come si è più volte ricordato, e in particolare da una forte distanza **di DAL ??** potere, da una visione di lungo termine, da una elevata mascolinità e da un orientamento collettivista¹. Queste caratteristiche delineano un contesto in cui la gerarchia è molto importante nelle relazioni di business, dove le valuta-

zioni sugli investimenti e sul loro *payback*, nonché sugli obiettivi strategici sono di lungo periodo, dove la ricerca del successo e la sua manifestazione esteriore sono importanti.

Esistono almeno due *generation divide* che attraversano la Cina tra le diverse età della popolazione. A un estremo gli anziani, vissuti a lungo nella cultura maoista precedente all'espansione economica e di mercato, annichiliti dall'onda consumistica degli ultimi anni; al centro la generazione dell'apertura cinese e della «prima ricchezza», con un forte orientamento all'*achievement* personale e alla manifestazione sociale dello stesso; all'altro estremo, la generazione nata negli anni Novanta, caratterizzata da un'elevata abitudine ai consumi, capace di richieste sofisticate, alla ricerca di una nuova globalizzazione degli stili di vita cinesi.

Figura 6.1 I contesti culturali del mercato



Gli attori e il modo di competere vanno considerati attentamente. Innanzitutto gli operatori nazionali godono di un *goodwill* che gli operatori esteri non possono ottenere, sia per una ragione economica, sia per una ragione nazionalista. La ragione economica evidente è che, come avviene

in realtà in tutti i paesi, lo sviluppo delle aziende nazionali ha un impatto maggiore sulla ricchezza del paese e sulla sua stabilità, per cui viene favorito dal governo. La seconda ragione è che la Cina presenta una cultura di nazionalismo in ragione della sua storia e della sua dimensione. A questo si aggiunge la concorrenza internazionale che prende forme spesso organizzate e supportate da accordi economici e politici che mettono in difficoltà gli operatori dei paesi che ne sono esclusi.

Il governo centrale, delle province e delle metropoli svolge un ruolo guida dell'economia. La relazione con il potere politico-istituzionale, sia questo centrale o locale, è pertanto fondamentale. Inoltre il contesto regolatore e normativo non è completo, ma in via di formazione, per cui rimangono sacche di incertezza che conducono a decisioni imprevedibili nei giudizi su questioni economiche, di concorrenza, di gestione del personale, di relazione con i consumatori. Le aziende si devono preparare a un comportamento prudente, e spesso molto paziente.

Tutto ciò non avviene ovviamente in un isolamento nazionale, ma è influenzato dal contesto culturale internazionale, sia quello del paese di provenienza dell'impresa, sia quelli dei paesi cui la Cina fa riferimento o è in qualche misura collegata. Il primo aspetto da considerare è quello delle relazioni con altri mercati verso i quali sempre più spesso la Cina rappresenta un *hub* di accesso, in particolare quelli del Sud-Est asiatico, ma anche Corea e Giappone. Esistono similitudini e differenze culturali, ampie comunità cinesi all'estero attive negli affari (Singapore, Malesia, Indonesia, Filippine e Australia), lontananze e diffidenze, quando non questioni irrisolte, storiche.

A volte, come abbiamo visto nel caso delle azioni di *mirroring*, l'impresa preferisce, per una sorta di trappola della speranza, applicare lo stesso modello di business in tutti i mercati internazionali, sperando che funzioni comunque e che questa scelta le consenta economie significative, seguendo un atteggiamento culturale duale, *home market versus foreign market*, come se tutti i mercati diversi da quello domestico fossero omogenei. Le strategie di internazionalizzazione assegnano importanza, criticità e risorse ai diversi mercati, formando una gerarchia e una combinazione di competenze culturali da gestire, una capacità potenziale di governare le relazioni internazionali, che appartengono al carattere di internazionalità.

Si sono interiorizzati, infatti, i modi di lettura dell'ambiente culturale e di business, se ne riconosce l'importanza e si è sensibili ai fattori di comportamento e relazionali.

Entrare quindi in un mercato internazionale prevede insieme uno sguardo focalizzato sul paese scelto, con prospettive di breve e medio termine, e uno sguardo allargato alle tendenze internazionali.

Come agirà il consumatore cinese a una diversa situazione internazionale, alla sua crescente disponibilità a viaggiare in altri paesi, all'accesso facile agli acquisti e ai mercati lontani? Le evidenze date dai comportamenti dei turisti cinesi all'estero, in particolare in Europa, mostrano un desiderio di «turismo di shopping», legato a due fattori principali: il prezzo più basso dei prodotti per l'assenza di tasse doganali, la ricerca di assicurazione sull'autenticità dei prodotti. Il cambio della politica monetaria e di importazione del paese, spinto dal crescente ruolo economico internazionale, creerebbe condizioni del tutto diverse, sia nel mercato interno sia in quelli esteri.

Per quanto riguarda la cultura organizzativa dell'impresa due parametri ci guidano nel giudicare la capacità potenziale di agire su mercati culturalmente lontani come spesso sono quelli dell'Estremo Oriente: l'internazionalità acquisita e l'importanza assegnata al mercato domestico.

Il concetto di internazionalità si riferisce all'insieme delle capacità e degli orientamenti espressi dall'impresa nella gestione del suo agire internazionale. È quindi anche un fattore culturale dell'organizzazione e non un indicatore da misurarsi con il fatturato o la produzione all'estero. In altre parole un'impresa potrebbe trovarsi, paradossalmente, ad avere una forte internazionalizzazione (vendita o produzione all'estero) e una bassa internazionalità (scarsa cultura cross-culturale).

Più i mercati sono complessi e lontani culturalmente, più il passaggio da una logica di internazionalizzazione a una di internazionalità è necessaria. Il mercato domestico rappresenta per l'impresa la sua cultura di origine, la sua focalizzazione naturale, la sede dei successi che le hanno consentito di crescere, la fonte delle sue competenze distintive e dei suoi vantaggi competitivi. Per queste ottime ragioni l'impresa ha quasi sempre un'identità nazionale definita. Se questa è una condizione diffusissima e prevalente nelle aziende, la trasformazione dei mer-

cati internazionali, la loro apertura e crescita, pone tale aspetto sotto attenta osservazione. Considerare solo il proprio mercato di origine, altamente educato, come fonte del pensiero e della cultura aziendale finisce per rappresentare un limite allo sviluppo internazionale. Il mercato cinese dovrebbe essere considerato a ragione un secondo *home market*. Dovrebbero essere quindi assegnate risorse e attenzione come a un mercato domestico se si vogliono ottenere risultati coerenti con il suo potenziale. Ne emerge una tendenza verso una cultura policentrica.

A questo punto la capacità di un'impresa di essere internazionale è data dalla sua abilità nell'integrare i tre contesti culturali nell'operatività quotidiana, secondo una lettura combinata in grado di gestire la complessità che ne deriva. Non vi sono regole scritte, strumenti di gestione specifici, percorsi definiti da seguire con esagerato scrupolo. Le particolarità e le eccezioni sono infinite e nessuna regola generale le può comprendere. Il consiglio al management è quello di acquisire internazionalità e sensibilità culturale così da poter fare della naturalezza il tratto comune nella gestione delle persone, dei mercati, delle imprese e delle sorprese.

Note

¹ Hofstede (2001) e (2014). **MANCANO IN BIBLIO**

Note finali

L'esperienza di ricerca nei mercati della Cina ci ha consentito di raccogliere le storie e le idee. Queste hanno permesso di iniziare una riflessione sui limiti dei precedenti modelli di internazionalizzazione delle imprese. L'insoddisfazione di non vedere confermati i modelli, insieme all'evidente discontinuità della recente evoluzione dei mercati e dell'economia cinese, hanno offerto una prospettiva diversa.

Già nel primo capitolo si è accennato al perché i tradizionali modelli di internazionalizzazione, descritti dalla letteratura manageriale, sono insufficienti a spiegare i comportamenti delle imprese sui grandi mercati emergenti. Giunti alla fine di questo lavoro si può proporre un modello di internazionalizzazione, che deriva da quanto raccontato e analizzato nei successivi capitoli.

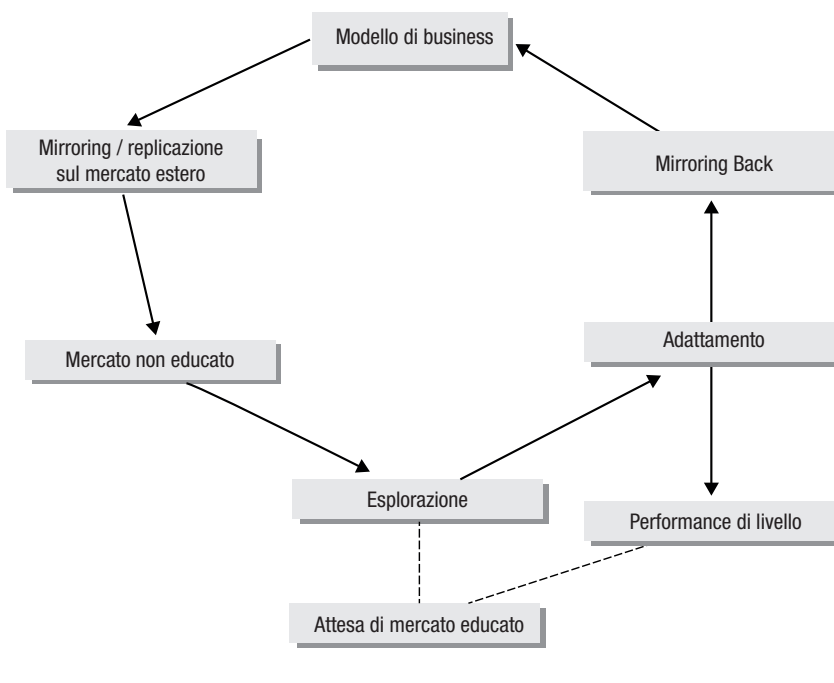
Le riflessioni raccolte in questo libro tracciano (o forse meglio sarebbe dire abbozzano) un modello generale che considera, compone e raccoglie diversi modelli. Facendo propria la necessità di guardare lontano utilizzando l'esperienza quotidiana e diretta dei protagonisti delle nostre storie.

I risultati della nostra ricerca possono essere generalizzati, non solo nei mercati emergenti, ma in ogni mercato che presenta insieme aspetti di novità, scostamenti e discontinuità.

Abbiamo introdotto come variabile principale il contesto culturale all'interno del consolidato framework dell'internazionalizzazione, perché la Cina ci ha obbligati a farlo. Il contesto culturale è stato considerato nella sua influenza sui diversi momenti della gestione strategica di un'impresa che affronta mercati nuovi, riducendo il meccanicismo degli approcci tradizionali, che deriva da una presunzione di omogeneità e di standardizzazione dei mercati.

In un mondo globale la differenza e la particolarità culturale sono divenute cruciali. La cultura è stata considerata orizzontalmente, in modalità longitudinale, facendole attraversare le diverse decisioni strategiche. Da spiegazione di alcuni aspetti delle strategie internazionali, la ha assunto un ruolo di fattore fondativo e generativo delle scelte internazionali delle imprese.

Figura 7.1 Modello di internazionalizzazione



La generalizzazione delle nostre osservazioni costituisce il modello rappresentato nella Figura 7.1. Nel momento in cui un'impresa decide di entrare in un nuovo mercato internazionale tende a preferire la strada che le sembra più semplice dal punto di vista organizzativo, ed economica dal punto di vista dei costi, dell'efficienza e della rapidità. Realizza una strategia di replicazione, decide di riprodurre il modello di

business che le ha consentito successo e sviluppo nei mercati in cui è presente. Ciò avviene per tre ragioni: *a)* indulgere in una sorta di pigrizia strategica, *b)* limitare le risorse per l'analisi e l'innovazione strategica, *c)* sfruttare le esperienze accumulate e recuperare gli investimenti passati.

La scelta di replicazione non ha ragioni solo interne all'impresa, si giustifica anche per il desiderio almeno in alcuni casi, di rendere riconoscibile e distinguibile il modello mantenendo inalterate le principali componenti. Siamo di fronte a una *miopia di internazionalità*, lo sguardo che nelle intenzioni vuole essere aperto e lontano senza però superare il perimetro dell'azienda.

L'impresa si trova così sovente ad affrontare un mercato non educato, non in grado di comprenderne il valore. Tale incompetenza può fondarsi su mancanza di conoscenza o sui differenti modelli di definizione del valore e quindi di giudizio. Il mercato non educato non giudica quindi positivamente la proposta dell'impresa, che invece aveva trovato successo nei mercati di origine, obbligandola ad esplorare il mercato e in generale il contesto per comprendere le cause delle mancate performance.

Questa *esplorazione* può rivelarsi non semplice a causa proprio della non educazione del mercato e dei diversi operatori: le risposte ai tentativi di indagine finiscono per essere incerte e generiche. In ogni caso, giunta alla fine di quella che giudica un'esplorazione sufficiente, l'impresa si trova di fronte a una decisione tra due alternative per raggiungere la performance di mercato desiderata. Una prima possibilità è rappresentata dalla scelta di attendere che il mercato divenga maggiormente educato, sia attraverso una sua maturazione fisiologica, sia, come abbiamo visto, attraverso l'azione di imprese *first comer*. Ovviamente nulla assicura che tale processo di educazione porterà a condizioni equivalenti a quelle del mercato domestico. In realtà l'evoluzione del mercato non prescinde dalle radici culturali, storiche e sociali del paese.

La seconda alternativa è rappresentata dalla decisione di adattare la sua offerta e il suo modello di business alle condizioni di specificità rilevate su quel mercato: la strategia di adattamento.

Adattarsi correttamente al mercato nuovo produce due possibili effetti positivi. Innanzitutto il miglioramento della performance di

marketing, e questo è un effetto ricercato direttamente e con decisa intenzione, ma anche un effetto meno scontato, seppure nella nostra ricerca costantemente rilevato, sul modello di business di partenza e sui mercati domestici e tradizionali. Questo è l'effetto che abbiamo definito di *mirroring back*: l'impresa apprende dai mercati emergenti e fa di tali esperienze un ingrediente di innovazione.

7.1 Oltre al micro e al macro: la strada verso l'internazionalità

Né il microscopio né il telescopio appaiono del tutto adeguati a leggere le trasformazioni in atto. Più che di solo ingrandimento per vedere il micro o per avvicinare ciò che è lontano abbiamo sempre più bisogno di una sorta di caleidoscopio che compone e ricomponne immagini e che come uno specchio (*mirror*) ci rimanda un'immagine di volta in volta modificata ma non distorta.

La lettura dell'internazionalizzazione attraverso le esperienze narrate segue un modello generale applicabile a mercati diversi in quanto si regge sulla distinzione tra educato e ineducato. Un modello che permette di individuare possibili connessioni tra modelli e teorie che traccia un percorso prevalentemente metodologico. L'internazionalizzazione in mercati culturalmente lontani diviene perciò non solo un'opportunità di sviluppo e di riduzione del rischio di mercato, che è normale cogliere, ma anche un'occasione di scoperta e innovazione, da portare sui mercati di origine, in un processo continuamente alimentato, in cui la forma di partenza non è mai quella di arrivo.

Il modello è generale almeno per tre ragioni. Innanzitutto *a*) perché si può applicare ai diversi mercati, sulla sola distinzione educato-non educato; ciò riguarda sia i nuovi mercati sia i mercati tradizionali allorché l'offerta abbia caratteristiche di forte novità. Inoltre *b*) perché, pur focalizzandosi lo studio sulle imprese di media dimensione, può essere applicato anche alle MNE e alle PMI. Infine *c*) perché considera un set di variabili e modelli esistenti che, pur derivando dalla letteratura manageriale, si aprono anche ad approcci antropologici, ampliando così lo spettro di applicabilità.

Al management il compito di trovare la propria strada, che riflette le specificità delle persone, dei mercati e delle imprese. Per noi la strada all'internazionalizzazione non passa per pratiche da imitare o per modelli da copiare o per rigide regole. L'internazionalizzazione si costruisce alimentando l'internazionalità dell'organizzazione e degli individui, sviluppando la capacità di esplorare e di dare un senso al contesto socio-culturale e di mercato e promuovendo l'agilità e la flessibilità nell'adattamento.

L'internazionalità è un esercizio continuo e insieme un'espressione della responsabilità sociale dell'impresa. Qualcosa che dobbiamo alle prossime generazioni, nella speranza che siano esse in grado di cogliere il valore dell'essere sempre più internazionali.

21 carte + 1 (e una mappa)

A volte si immagina che l'internazionalizzazione sia un percorso lineare: non lo è, nella maggior parte dei casi. Altre volte si pensa che sia una questione di risorse e che vinca sempre il più forte: spesso ma non sempre. Altre volte ancora si sopravvaluta la competenza aziendale sul prodotto, dimenticando che la competitività sui mercati internazionali dipende dall'attivare e dal combinare le capacità organizzative con l'internazionalità: più che una ricetta, un esercizio.



Arrivato fin qui, però, cioè alla fine del nostro racconto, il lettore più attento si starà forse chiedendo da dove venga il bizzarro titolo che abbiamo scelto di dare a questo libro. Panni stesi a Pechini è l'ultima storia che vi vogliamo narrare, o forse la prima, quella da cui siamo partiti per ideare l'impianto di questo nostro lavoro. Vogliamo però raccontarla con una formula diversa: proponendo un gioco. Un semplice gioco o, meglio, una simulazione. **AGGIUNTA MIA**

Di seguito sono presentate 21 carte e una mappa: le carte forniscono alcune informazioni secondo un ordine casuale; la mappa descrive il modello. Compito del lettore collocare le informazioni sulla mappa per giungere a compilare l'ultima carta, la ventiduesima, lasciata in bianco per immaginare la fine della storia.

ATTENZIONE LE FOTO SONO TUTTE IN BASSA



1

Panni stesi a Pechino



Nel tempo si è proceduto a:

- revisione della struttura commerciale e distributiva con la creazione dei responsabili per i grandi clienti;
- investimento in ICT e nelle aree operations per supportare la struttura lean;
- integrazione verticale con l'internalizzazione di alcuni processi produttivi;
- revisione dei rapporti con i fornitori critici per favorire lo sviluppo interno dei prodotti.



1

Panni stesi a Pechino

2



Panni stesi a Pechino



2

Panni stesi a Pechino

3

Panni stesi a Pechino



Prezzo del prodotto sul mercato cinese:

- fascia più bassa = tra i 50 e i 150 RMB;
- fascia intermedia = tra i 150 a i 300 RMB;
- fascia più alta = superiore ai 300 RMB.

1 RMB vale 0,14 euro

**3**

Panni stesi a Pechino

4

Panni stesi a Pechino



4

Panni stesi a Pechino

5



Panni stesi a Pechino



I maggiori punti di forza nei mercati internazionali sono:

- i costi molto bassi rispetto alla concorrenza grazie all'efficienza raggiunta dai processi produttivi tramite un'organizzazione lean;
- alta qualità del prodotto e ampio portafoglio d'offerta e un buon *value for money*;
- alto livello di servizio alla distribuzione (tempi di consegna).



5

Panni stesi a Pechino

6



Panni stesi a Pechino



L'azienda è nata dall'intuizione di tre imprenditori; in tempi recenti la gestione imprenditoriale ha lasciato il posto a una gestione manageriale.

I dipendenti sono circa 650 in Italia e presso le strutture produttive all'estero si contano circa 150 persone.

Le competenze tecniche di progettazione risiedono nella capogruppo.



9

Panni stesi a Pechino

7

Panni stesi a Pechino



L'azienda ha un fatturato di 100 milioni, così distribuito:

- 40% in Italia;
- 60% all'estero, in settanta pesi.

Il tasso di crescita del fatturato estero è stato negli ultimi anni maggiore di quello in Italia.

**7**

Panni stesi a Pechino

8

Panni stesi a Pechino



L'azienda è leader in tre paesi:

- Italia;
- Germania;
- Russia.

Produce in più stabilimenti
in Italia e all'estero





8

Panni stesi a Pechino



9

Panni stesi a Pechino



Oltre il 75% del fatturato è rappresentato dagli stendibiancheria.

L'azienda produce inoltre altri articoli per la casa tra cui assi da stiro, scalette in alluminio e carrellini per la spesa.



9

Panni stesi a Pechino

10



Panni stesi a Pechino



I concorrenti principali nei mercati cinesi sono tre imprese multinazionali europee e un'impresa cinese di grande dimensione.

Tutte operano nel mercato cinese da tempo.



10

Panni stesi a Pechino

11

Panni stesi a Pechino



11

Panni stesi a Pechino

12



Panni stesi a Pechino



12

Panni stesi a Pechino

13**Panni stesi a Pechino**

La strategia commerciale si è focalizzata sul *sell in*, puntando a una buona presenza nei principali punti vendita, department store e ipermercati di alto livello, principalmente insegne internazionali.

**13****Panni stesi a Pechino**

14



Panni stesi a Pechino



14

Panni stesi a Pechino

15



Panni stesi a Pechino



15

Panni stesi a Pechino


16**Panni stesi a Pechino**

I punti vendita serviti sono frequentati soprattutto da clienti occidentali e dalla clientela *affluent* cinese.

**16****Panni stesi a Pechino**


17

Panni stesi a Pechino



Grado di preferenza
tra stendibiancheria e asciugatrici
in Italia:

- 64% preferisce lo stenditoio;
- 70% l'asciugatrice.



17

Panni stesi a Pechino

18**Panni stesi a Pechino**

Differenti condizioni d'uso:
asciugatura dei panni all'interno
(Italia 23% e Cina 94%) e
all'esterno (Italia 77% e Cina 6%).

Motivazioni principali:
asciugo all'interno (Italia solo
in caso di avverse condizioni
meteorologiche 77%; in Cina
perché non ho spazio interno
79%).

**18****Panni stesi a Pechino**

19**Panni stesi a Pechino**

Come si asciugano i panni?

- in Italia sul terrazzo all'aperto, in giardino e all'interno della casa;
- in Cina prevalentemente su un balcone chiuso.

**19****Panni stesi a Pechino**

20**Panni stesi a Pechino**

I principali canali distributivi sono rappresentati dalla grande distribuzione organizzata e dai punti di vendita specializzati per la casa, raggiunti attraverso distributori.

**20****Panni stesi a Pechino**



22

Panni stesi a Pechino



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



22

Panni stesi a Pechino

Bibliografia

- Ahmed Z. U., James P. J., Chew P. L., Tan W. F., Ang K. H. (2002), «Country-of-Origin and Brand Effects on Consumers' Evaluations of Cruise Lines», *International Marketing Review*, 19(2/3) pp. 279-302.
- Aime M. (2008), *Il primo libro di antropologia*, Einaudi, Torino.
- Almeida P. (1996), «Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 155-165.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.
- Argote L. (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Argote L. e Ingram P. (2000), «Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 150-169.
- Aslam M.M. (2006), «Are You Selling the Right Colour? A Cross-Cultural Review of Colour as a Marketing Cue», *Journal of Marketing Communications*, 12(1), pp. 15-30.
- Baker M. J., Ballington L. (2002), «Country of Origin as a Source of Competitive Advantage», *Journal of Strategic Marketing*, 10 (2), pp. 157-168.
- Balabanis G., Diamantopoulos A. (2011), «Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image», *Journal of International Marketing*, 19(2), pp. 95-116.
- Barney J.B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Blomstermo A., Sharma D., Sallis J. (2006) «Choice of Foreign Market Entry Mode in Service Firms», *International Marketing Review*, 23(2), pp. 211-229.
- Buckley P.J., Casson M. (1993), «Theory of International Operations», in Buckley P.J., Ghauri P.N. (eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, pp. 45-50.

- Carpenter G. S., Nakamoto K. (1996), «Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second Mover Strategies», *Journal of Consumer Psychology*, 5(4), pp. 325-358.
- Cavusgil T., Zou S., Naidu G.M. (1993), «Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: an Empirical Investigation», *Journal of International Business Studies*, 24(3), pp. 479-506.
- Chang S.J. (1995), «International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry» *The Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 383-407.
- Chang T.J., Chen W.C., Lin L.Z., Chiu J.S.K. (2010), «The Impact of Market Orientation on Customer Knowledge Development and NPD Success», *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(4), pp. 303-327.
- Checchinato F., Disegna M., Vescovi T. (2013), «Does Country of Origin Affect Brand Associations? The Case of Italian Brands in China», *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 23(4), pp. 409-421..
- Checchinato F., Hu L., Vescovi T. (2014), «Do Distributors Really Know the Product? Approaching Emerging Markets Through Exporting», Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Working Paper 2014/19.
- Contractor F.J., Kundu S.K., Hsu C. (2003), «A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector», *Journal of International Business Studies*. 34(1), pp-5-18.
- Cova B., Giordano A., Pallera M. (2012), *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Craig S. C., Douglas S. P. (1996), «Developing Strategies for Global Markets: an Evolutionary Perspective», *The Columbia Journal of World Business*, 31(1), pp. 70-81.
- Cyert R. M., March J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Dong L.C., Helms M.M. (2001), «Brand Name Translation Model: a Case Analysis of US Brands in China», *Journal of Brand Management*, 9(2), pp. 99-115.
- Douma S., Schreuder H. (2013), *Economic Approaches to Organization*, Harlow, Pearson.
- Doz Y., Prahalad C.K. (1991), «Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm», *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 145-164.
- Duncan R. B. (1976), «The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation», In Kilmann R. H., Pondy L. R., Slevin D. (Eds.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, New York, North Holland, pp. 167-188.
- Dunning J.H. (1988), «The Eclectic Paradigm of International Production: a

- Restatement and Some Possible Extension», *Journal of International Business Studies*, 19(1), pp. 1-31.
- Elliott G.R., Cameron R. C. (1994), «Consumer Perception of Product Quality and the Country-of-Origin Effect», *Journal of International Marketing*, 2(2), pp. 49-62.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D. D. (1997), «Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process», *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 337-360.
- Eusebio R., Andreu J.L., Belbeze M. P. L. (2007), «Management Perception and Marketing Strategy in Export Performance: A Comparative Analysis in Italian and Spanish Textile-Clothing Sector», *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), pp. 24-40.
- Fan Y. (2000), «A Classification of Chinese Culture», *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), pp. 3-10.
- Fan Y. (2002), «The Art of Brand Renaming», *Brand Strategy*, 158, p. 32.
- Foss N. J. (2011), «Micro-Foundations for Resource-Based Theory» *Journal of Management*, 37, 1413–28.
- Friesl M., Larty J. (2013), «Replication of Routines in Organizations : Existing Literature and New Perspectives», *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp.106-122.
- Gao G.Y., Pan Y., Tse D.K., Yim C.K. (2006), «Market Share Performance of Foreign and Domestic Brands in China», *Journal of International Marketing*, 14(2), pp. 32-51.
- Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004), «The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity», *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- Gomes L., Ramaswamy E. (1999), «An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance», *Journal of International Business Studies*, .30(1), pp. 173-187.
- Grewal D., Krishnan R., Baker J., Borin N. (1998), «The Effects of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions», *Journal of Retailing*, 74(3), pp. 331-352.
- Haas M.R. , Hansen M.T. (2007), «Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations», *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1133-1153.
- Haleblian J, Finkelstein S. (1999), «The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: a Behavioral Learning Perspective», *Administrative Science Quarterly*. 44(1), pp. 29-57.
- Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York, Anchor Books.
- Hall E.T. (1990), *The Hidden Dimension*, New York, Anchor Books.
- Hamel G. ,Prahalad C. K. (1985), «Do you Really Have a Global Strategy?» *Harvard Business Review*, 27(3), pp. 139-148.

- Hamel G., Prahalad C. K. (1993), «Strategy as Stretch and Leverage» *Harvard Business Review*, 71(2), pp. 75-84.
- Hannan M.T., Freeman J. (1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hannan M., Freeman J. (1977), «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, 82(5), pp. 929-964.
- Harris M. (2006), *Buono da mangiare*, Einaudi, Torino.
- Helfat C.E., Peteraf M. (2003), «The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles», *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2006), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Cambridge, Wiley-Blackwell.
- Herriott S.R., Lenvinthal D., March J.G. (1985), «Learning from Experience in Organizations», *American Economic Review*, 75(2), pp. 298-302.
- Herskovits M.J. (2010), *The Human Factor in Changing Africa*, Whitefish, Kesinger Publishing.
- Hitt M. A., Hoskisson R. E., Kim H. (1997), «International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms», *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 767-798.
- Hong F.C., Pecotich A., Shultz C. J. (2002), «Brand Name Translation: Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia», *Journal of International Marketing*, 10(2), pp. 29-45.
- Hsieh K.-Y., Vermeulen F. (2014) «The Structure of Competition: How Competition Between One's Rivals Influences Imitative Market Entry», *Organization Science*, 25(1), pp. 299-319.
- Hu L., Checchinato F., Vescovi T. (2013), «Il ruolo del punto vendita come strumento d'immagine di marca nel mercato cinese», X convegno annuale della Società Italiana Marketing, Milano, 3-4 ottobre.
- Huber G. P. (1991), «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures», *Organization Science*, 2(1), pp. 88-115.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments» *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Jensen R., Szulanski G. (2004), «Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfers» *Journal of International Business Studies*, 35, 508-523.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990), «The mechanism of internationalisation», *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2003), «Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process», *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), pp. 83-101.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2006), «Commitment and Opportunity Develop-

- ment in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model» *Management International Review*, 46(2), pp. 165-178.
- Johanson J., Vahlne J.E. (2009), «The Uppsala Internationalization Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership», *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), «The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases», *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johnson J.P., Lenartowicz, T. e Apud, S. (2006) «Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model», *Journal of International Business Studies*, 37.
- Jonsson A., Foss N.J. (2011), «International Expansion Through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA». *Journal of International Business Studies*. 42(9), pp. 1079-1102.
- Keegan W., Green M.C. (2008), *Global Marketing*, Pearson International Edition.
- Keller K.L. (2008), *Strategic Brand Management*, Harlow, Pearsons Education.
- Kennedy S. (2010), «The Myth of the Beijing Consensus», *Journal of Contemporary China*, 19(65), pp. 461-477.
- Kleppe I., Iversen N., Stensaker G. (2002), «Country Images in Marketing Strategies: Conceptual Issues and an Empirical Asian Illustration», *Brand Management*, 10(1), pp. 61-74.
- Knight G.A. (2001), «Entrepreneurship and Strategy in the International SME», *Journal of International Management*, 7(3), pp. 155-171.
- Kogut B. (2000), «The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure», *Strategic Management Journal*. 21(3), pp. 405-425.
- Kogut B., Zander U. (1995), «Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply», *Journal of International Business Studies*. 26(2), pp. 417-426.
- Koschate-Fischer N., Diamantopoulos A., Oldenkotte K. (2012), «Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-of-Origin Effects on Willingness to Pay», *Journal of International Marketing*, 20(1), pp. 19-41.
- Lave C.A., March J.G. (1975), *An Introduction to Models in the Social Sciences*, New York, Harper & Row.
- Levi-Strauss C. (2008), *Il crudo e il cotto*, Milano, Il Saggiatore..
- Levinthal D.A. (1991) «Organizational Adaptation and Environmental Selection - Interrelated Processes of Change», *Organization Science*, 2(1), pp. 140-145.
- Levinthal D.A. (1997), «Adaptation on Rugged Landscapes», *Management Science*, 43(7), 934-950.

- Levinthal D.A., March J. (1993), «The Myopia of Learning» *Strategic Management Journal*, 14(2), pp. 95-112.
- Levitt B., March J.G. (1988), «Organizational Learning» *Annual Review. Sociology*, 14(1), pp. 319-338.
- Levitt T. (1983), «Globalizations of Markets. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (3), 69-81
- Lounamaa, P. H. e March, J. G. (1987). 'Adaptive coordination of a learning team'. *Management Science*, 33, 107-23
- Lu P. X. (2008), *Elite China. Luxury Consumer Behavior in China*, John Wiley & Sons (Asia).
- Luo Y. (2002), «Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises» *Organization Science*, 13(1), pp. 48-63.
- March J.G. (1991), «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Melewar T.C., Vemmervik C. (2004), «International Advertising Strategy: A Review, Reassessment and Recommendation» *Management Decision*, 42 (7), pp. 863-881.
- Michailova S., Wilson H.I.M. (2008) «Small Firm Internationalization Through Experiential Learning: The Moderating Role of Socialization Tactics», *Journal of World Business*, 43(2), pp. 243-254.
- Montesquieu (2000), *Lettere persiane*, Milano, Rizzoli.
- Mudambi R. (2008), «Location, Control and Innovation in Knowledge-Intensive Industries» *Journal of Economic Geography*, 8(5), pp. 699-725.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), «The Ambidextrous Organization». *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 74-81.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2008), «Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma» *Research in Organizational Behavior*, 28(1), pp. 185-206.
- OECD (2006), *SMEs and entrepreneurship*, <http://www.oecd.org/document.0> FORSE QUESTO AGIGORNATO? <http://www.oecd.org/cfe/smes/>
- Oviatt B., McDougall P. (2005), «Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization», *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 29(5), pp. 537-554.
- Pangarkar N. (2008) «Internationalization and Performance of Small-and Medium-sized Enterprises» *Journal of World Business*, 43(4), pp. 475-485.
- Papadopoulos N., Heslop L.A. (1993), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, London, Routledge.
- Parmigiani A., Howard-Grenville J. (2011), «Routines Revisited: Exploring

- the Capabilities and Practice Perspectives», *The Academy of Management Annals*, 5(1), pp. 413-453.
- Penrose E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, New York, Wiley.
- Peteraf M.A. (1993) «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Pontiggia A., Vescovi T. (2013), «Medium Size Multinational Firms Internationalization Strategies: When Size matters in Chinese Markets», Proceedings EURAM Conference 2013, Galatasaray University, Istanbul.
- Popadiuk S. (2012), «Scale for Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous», *International Journal of Information Management*, 32(1), pp.75-87.
- Reagans R., McEvily B. (2003), «Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range», *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp. 240-267.
- Rugman A., Verbeke, A. (2003), «Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives», *Journal of International Business Studies*, 34(2), pp. 125-137.
- Ruigrok W., Wagner H. (2003), Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective *Management International Review*, 43(1), pp. 63-83.
- Ruzzier M. Hisrich R.D., Antoncic B. (2006), «SME Internationalization Research: Past, Present, and Future», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp. 476-497,
- Sandberg S. (2014) «Experiential Knowledge Antecedents of the SME Network Node Configuration in Emerging Market Business Networks», *International Business Review*, 23(1), pp. 20-29.
- Schultz D.E. (2002), «Another Turn of the Wheel», *Marketing Management*, 11(2), p. 8.
- Siggelkow N., Rivkin J.W. (2006), «When Exploration Backfires: Unintended Consequences of Organizational Search», *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 779-795.
- Sridhar S., Srinivasan R. (2012), «Social Influence Effects in Online Product Ratings», *Journal of Marketing*, 76(5), pp. 70-88.
- Swoboda B., Pennemann K., Taube M. (2012), «The Effects of Perceived Brand Globalness and Perceived Brand Localness in China: Empirical Evidence on Western, Asian, and Domestic Retailers», *Journal of International Marketing*, 20(4), pp. 72-95.
- Szulanski G. (2000), «Appropriability and the challenge of scope: Banc One routinizes replication», in . Dosi G, Nelson R.R., Winter S.G. (Eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford, Oxford University Press, pp. 69-98.

- Szulanski G., Jensen R.J. (2004) «Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Template in the Replication of Organizational Routines», *Managerial and Decision Economics*, 25(6/7), pp. 347-363.
- Szulanski G., Jensen R.J. (2006), «Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer», *Strategic Management Journal*, 27(10) pp. 937-957.
- Szulanski G., Winter S. (2002), «Getting it Right the Second Time», *Harvard Business Review*, 80(1), pp. 62-69.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997), «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Theodosiou M., Leonidou C. L. (2003), «Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: an Integrative Assessment of the Empirical Research» *International Business Review*, 13(2), pp. 141-171.
- Trompenaars F., Woolliams P. (2004), «A new Paradigm for Marketing Across Cultures», *Marketing Insights*, July 2004. È QUESTO? <http://www.thtconsulting.com/Articles/Anew%20paradigm%20for%20Marketing%20Across%20Cultures.pdf>
- Tushman M.L., O'Reilly C.A. (1996), «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, 38(4), pp. 8-30.
- Tushman M., Smith W.K., Wood R.C., Westerman G., O'Reilly C. (2010), «Organizational Designs and Innovation Streams», *Industrial and Corporate Change*, 19(5), pp. 1331-1366.
- Vescovi T. (2011), «Strategie di marca per i prodotti italiani in Cina», *Micro & Macro Marketing*, a. XX., n. 1, aprile 2011, pp. 73-93.
- Volberda H.W. (1996), «Toward the Flexible Form: ow to Remain Vital in Hypercompetitive Environments», *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374.
- Vrontis D. (2003), «Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The Adapt stand Modelling Process» *Journal of Marketing Management*. 19 (3/4), pp. 283-305.
- Wernerfelt B. (1984), «The Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Williams C. (2009), «Subsidiary-Level Determinants of Global Initiatives in Multinational Corporations», *Journal of International Management*, 15(1), pp. 92-104.
- Wind Y. (1986), «The Myth of Globalization», *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), pp. 23-26.
- Winter S. G. (2003), «Understanding Dynamic Capabilities» *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.

- Winter S.G., Szulanski G. (2001), «Replication as strategy», *Organization Science*, 12(6), pp. 730-743.
- Wirtz B.W., Mathieu A., Schilke O. (2007), «Strategy in High-Velocity Environments», *Long Range Planning*, 40(3), pp. 295-313.
- Yip G.S., Loewe P.M., Yoshino M.Y. (1988), «How to take Your Company to the Global Market», *Columbia Journal of World Business*, 23(4), pp. 37-48.
- Yip G.S. (1989), «Global Strategy: In a World of Nations?», *Sloan Management Review*, 31(1), pp. 29-41.
- Yiu W.D., ChungMing Lau C.M., Bruton G.D. (2007), «International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship», *Journal of International Business Studies*, 38(1), pp. 519-540.
- Zaheer S. (1995), «Overcoming the Liability of Foreignness» *The Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 341-363.
- Zahra S., George G. (2002), «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension», *Academy of Management Review*, 27(2), pp. 185-213.
- Zander U., Kogut B. (1995) «Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test», *Organization Science*, 6(1), pp. 76-92.
- Zhang S., Schmitt B.H. (2001), «Creating Local Brands in Multilingual International Markets», *Journal of Marketing Research*, 38(3), pp. 313-325.
- Zhou L. (2007), «The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization», *Journal of World Business*, 42(3), pp. 281-293.
- Zucchella A., Siano A. (2014), «Internationalization and Innovation as Resources for SME Growth in Foreign Markets», *International Studies of Management & Organization*. Spring, 44(1), pp. 21-41.

